

Coordinadores:

Amaia Arribas, Raúl Herrera Echenique y
Rafael Alberto Pérez



Nueva Teoría Estratégica

Repensando la estrategia desde la comunicación

RP RAZÓN Y PALABRA
SELLO EDITORIAL

UNIVERSIDAD
DE LOS HEMISFERIOS
DILE AL MUNDO DE DÓNDE VIENES

CINTE

fisec
FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Título original: *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*

2017 Amaia Arribas, Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez

Ilustración de portada: 2 *PERFILES URBANOS* 1970. Cedida por el artista Ángel Orcajo.

ISBN: 978-9942-752-08-6

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la ley de derecho de autor.

Índice

Prólogo	5
Introducción	17
Capítulo 1 De la fragmentación a la complejidad. Implicaciones para la dirección estratégica de la empresa <i>Alfonso Vargas</i>	33
Capítulo 2 Un cambio en el sujeto. La transformación del hombre racional al hombre relacional en un sistema orgánico aprendiente <i>Amaia Arribas</i>	69
Capítulo 3 Responsabilidad social empresarial: Una nueva organización que innova y significa <i>Daniel Fernando López Jiménez</i>	93
Capítulo 4 Una mirada estratégica. Del conflicto a la articulación <i>Luiz Alberto de Farías, Paulo Nassar y Bárbara Miano</i>	112
Capítulo 5 La estrategia desde una matriz comunicacional <i>Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezú</i>	135
Capítulo 6 La ingeniería en comunicación social y la nueva teoría estratégica. El caso del Jazz en la Ciudad de México <i>Jesús Galindo Cáceres</i>	168
Capítulo 7 Un sistema de medición comunicacional más allá del control. Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples <i>Sandra Massoni, Mariana Piola y Mateo Bussi</i>	202
El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento <i>Octavio Islas</i>	230

Prólogo

Cuando se me propuso escribir el prólogo al extraordinario texto que el lector tiene en sus manos debo reconocer me sentí sumamente honrado, a la vez que muy afortunado por ser parte de un esfuerzo tan meritario y sobre todo tan bien logrado. Está claro que no todos los días se tiene la oportunidad de colaborar en una obra que reúne a la élite, a los más destacados autores sobre un tema determinado, en este caso la Estrategia.

Por ello quiero agradecer muy cumplidamente a Amaia Arribas y a Raúl Herrera Echenique, primero por embarcarse en la fantástica aventura de publicar este libro, y después por tener la gentileza de invitarme a prologarlo. Se trata sin lugar a dudas de un texto bien pensado y estructurado, con una clara vocación de vanguardia y, como he señalado, con autores de primera línea.

Otro de los grandes aciertos del proyecto es la participación de Rafael Alberto Pérez, el padre de la Nueva Teoría Estratégica. Tengo la fortuna de contar con su valiosa amistad desde hace mucho tiempo, y he tenido la oportunidad de presentar algunos de sus libros, en los que ha ido perfilando a lo largo de todos estos años, dos décadas prácticamente, lo que significa la Nueva Teoría Estratégica. Rafael ha sido el maestro formador de una generación entera en toda Iberoamérica, y su contribución al estudio y entendimiento de lo que significa la Estrategia es invaluable. Tengo la certeza de que conforme transcurran los años, su legado crecerá en importancia. Por citar solo una de las múltiples aportaciones que ha hecho a la materia, tenemos los que él llama los siete cambios que la Nueva Teoría Estratégica para mejorar a la Estrategia convencional, y que podrían resumirse en: 1) trabajar con los paradigmas actuales de la ciencia y no con los del siglo XVII; 2) recuperar al ser humano como clave central, que ha sido reemplazado por constructos artificiosos; 3) sustituir la vieja concepción de la organización como racional y jerárquica, y pasar a otra sistémica, conectiva y socialmente responsable; 4) proporcionar reglas hermenéuticas y articuladoras en vez de preocuparse por establecer reglas paradigmáticas y exactas; 5) refundar la Estrategia desde la comunicación, dándole una orientación más cooperativa y dialogante; 6) utilizar nuevos métodos de análisis estratégicos para entender las realidades sociales sin fragmentarlas o destruirlas, y 7) establecer nuevos modelos en la metodología que re-

pliquen los procesos mentales humanos y eviten la artificiosidad de los modelos convencionales.

La introducción de Rafael Alberto Pérez al libro da paso a los siete capítulos que lo conforman, y que quiero reseñar brevemente. En el capítulo 1, titulado “De la fragmentación a la complejidad: implicaciones para la dirección estratégica de la empresa”, Alfonso Vargas Sánchez hace referencia a una realidad incontestable: el mundo se ha vuelto extremadamente complejo para ser entendido con los paradigmas tradicionales. El desequilibrio, la mutabilidad, la incertidumbre y el caos se han convertido en las nociiones del presente.

Citando al investigador argentino José Serlin, Vargas señala que el equilibrio en un sistema es el preámbulo de su muerte, le hace más vulnerable y menos preparado para asumir con éxito un entorno cambiante, y añade que los sistemas vivos no pueden ser dirigidos de manera lineal, puesto que los imprevistos existen y es necesario agitar los sistemas para conseguir los objetivos. Asimismo hace mención a la conocida como “inteligencia del enjambre”, tomada de las ciencias de la vida (y apreciable en colectivos como las abejas y las hormigas), que se refiere a la inteligencia colectiva y no individual de entes que se auto-organizan a través de interacciones entre sus miembros y con reglas muy sencillas para lograr la subsistencia.

Los fenómenos emergentes de los que habla el capítulo, esos que des- truyen la linealidad y previsibilidad dentro de los sistemas, son descritos en el texto como aquellos que se caracterizan por ser impredecibles y anti-intuitivos, pudiendo ser cambios aparentemente individuales y menores, pero que acaban teniendo una profunda incidencia en el funcionamiento colectivo. De acuerdo con el autor, “tienen una vida propia que es separada y distinta de los comportamientos de sus partes constituyentes”, de ahí la dificultad que presentan para ser abordados o controlados.

A los cuestionamientos sobre cómo superar la fragmentación y abordar la complejidad, y ante la realidad de que muchas organizaciones están experimentando el fracaso al intentar adaptarse a un entorno complejo y cambiante, Alfonso Vargas expone múltiples formas: dirigir las organizaciones aceptando la existencia de fenómenos contradictorios y entendiendo la imposibilidad de resolverlos, tener paradójicamente paciencia e impaciencia para aprehender la realidad, hacer de la estrategia no un asunto de una persona sino de la organización en su conjunto, no buscar la estrategia correcta dado que no existe sino crear estrategias que evolucionen y se adapten al nuevo estado de las cosas, alejarnos de la simplificación y artificiosidad de los modelos estratégicos actuales, rediseñar las organizaciones hacia modelos de coordinación más que de

control, en fin, implementar una serie de cambios para adaptarse a los nuevos paradigmas.

La aportación de Vargas radica en que su enfoque basado en la complejidad se presenta como la vía para hacer frente a la fragmentación y el reduccionismo de la ciencia tradicional, que sigue siendo empleada en los modelos actuales con un éxito cada vez más cuestionable. Nos invita a organizar el conocimiento científico desde la interdisciplinariedad, la pluridisciplinariedad y la transdisciplinariedad para ser capaces de entender el presente y diseñar el futuro. Los nuevos planteamientos, señala, no pueden seguir siendo ni unidimensionales ni lineales. La complejidad y el caos se han instalado entre nosotros, y es necesario que aprendamos a gestionar la incertidumbre.

En el capítulo 2, que lleva por título “Un cambio en el sujeto. la transformación del hombre racional a hombre relacional en un sistema orgánico y aprendiente”, Amaia Arribas nos introduce a la Nueva Teoría Estratégica a través de uno de los planteamientos de la misma que considera fundamental: que el ser humano, relacional, dinámico y complejo, debe constituirse como el centro de la Estrategia. Enfatiza que dicha concepción genera la multidimensionalidad y transdisciplinariedad en la Estrategia que es particular de la Teoría de Sistemas. Así mismo, y retomando a Rafael Alberto, expresa la necesidad de pasar del hombre económico y racional, al hombre humano, que actúa en relación con los otros y no de manera individual y aislada. A partir de ello se da la pertinencia de reflexionar, desde las organizaciones, en el tipo de relación que tienen con los distintos actores del entorno, para centrar las intervenciones más en las relaciones y no simplemente en las acciones directas. Desde ese punto de vista, el capítulo disecciona a la organización como un sistema inteligente que aprende de manera continua y dinámica en un entorno que se caracteriza por estar en cambio permanente.

En lo relativo a conceptuar a las organizaciones como sistemas inteligentes, Amaia hace una revisión de las teorías de diversos autores y su concepción sobre la organización y su funcionamiento, pasando por Senge y el pensamiento sistémico para construir organizaciones inteligentes, y Burns y Stalker con la tipología de las organizaciones orgánicas y mecanicistas, que señalan que una entidad mecanicista tiene éxito cuando opera en ambientes estables, mientras que una orgánica lo tendrá en ambientes que se transforman. De Senge resalta la convicción de que existe un solo camino para adaptarse satisfactoriamente al cambio constante que caracteriza los entornos actuales, y ese camino es el aprendizaje continuo, a través del dominio de cinco disciplinas, que son: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Opina la autora que las organizaciones inteligentes

deben asegurar que todos sus miembros aprenden, puesto que ello viene en la expansión de las posibilidades de crecimiento.

En la parte final del capítulo, se encuentra un pertinente llamado para dar la vuelta al planteamiento tradicional y comprender a la organización desde el ser humano y no solo desde la propia organización, desarrollando esquemas de cooperación y objetivos comunes dentro de la misma, mediando los recursos humanos y materiales. Igualmente refiere que el caos es un síntoma de vitalidad y una ocasión para generar cambios trascendentales, por lo cual debe presupuestarse que la incertidumbre es una realidad, y que existen eventos que no son controlables. Una nueva gerencia desde la complejidad, según Amaia, debe superar la fragmentación de las disciplinas a través de una estrategia multidisciplinar que coloque al ser humano y sus valores en el centro, y que no solamente se ocupe del aspecto económico.

8 Daniel Fernando López-Jiménez es el autor del capítulo 3, titulado “Responsabilidad social empresarial: hacia una nueva organización que innova y significa”, en el cual se plantea la reorientación de la organización hacia el desarrollo social con un marcado sentido humano. Se hace indispensable, según el autor, que las organizaciones posean una visión innovadora de lo que significa ser socialmente responsable y en la cual el desarrollo humano sea la impronta, para responder con ello al nuevo orden mundial.

En primera instancia, resulta esclarecedor el análisis que se hace de lo que algunos teóricos han llamado “la sociedad de la información y del conocimiento”, caracterizada en buena medida por los propósitos individualistas en las organizaciones, las enormes desigualdades entre ricos y pobres, el deterioro ambiental y el consumismo ilimitado, que han dado lugar a lo que Daniel Fernando llama un desfase de carácter deontológico que ha evitado la convivencia armónica entre todos los miembros de la civilización. Por ello, considera que pensar la organización en el mundo actual supone no solo hablar de las dinámicas relaciones o la eficiencia productiva, sino tomar en consideración la naturaleza humana y la construcción de una realidad en la cual los individuos puedan conseguir su felicidad siendo libres, y en un marco de libertad y de justicia. Se enumeran dentro del texto algunas de las características que se considera que debe tener una organización inteligente, entre las que se destacan: la información centrada en la transparencia, el trabajo en red y no necesariamente presencial, centrarse en la innovación y no en la imitación, funcionar como un sistema orgánico y no como una máquina, jornadas laborales centradas en objetivos y no en horarios, trabajo colaborativo y complementario que supere la individualidad, por mencionar solo algunas.

En lo que a la responsabilidad social se refiere, el autor considera que no es exagerado insistir en su importancia, tomando dicho concepto en su sentido más amplio que se expresa en la justa relación que debe darse entre los miembros de la organización con políticas salariales justas, con la dignificación de las jornadas laborales y, en general, con la promoción del bienestar familiar, y no limitarse a proyectos de vivienda o salud. De igual forma considera que la organización, por su propia naturaleza, es el orden superior dentro de la sociedad y debe verse como dinamizadora social y también como eje del desarrollo humano, produciendo un bien colectivo que debe regresar a sus inversionistas, y también permitir que quienes trabajan en ella estén bien retribuidos y reciban un trato digno.

Termina el apartado con la consigna de que la innovación debe fun-
gir como el motor en la generación de la riqueza y el bienestar, a través
de crear culturas innovadoras que se orienten a corregir los múltiples
problemas de la sociedad de nuestros días, con el acuerdo entre tra-
bajadores y empresarios. A largo plazo, se asegura, siempre será un mejor
negocio para las organizaciones apostar por los comportamientos éticos.

En el capítulo 4, titulado “Una mirada estratégica, del conflicto a la articulación”, Luiz Alberto de Farías, Paulo Nassar y Bárbara Miano se encargan de poner de manifiesto la necesidad de que exista una planifica-
ción estratégica que se oriente hacia la comunicación y que articule a las
diversas disciplinas y saberes. Se analizan los planteamientos de autores
tan destacados como Manuel Castells, Guy Debord o Elizabeth Saad, y se
parte del principio esencial de que resulta imposible abordar la estrate-
gia y su desarrollo sin considerar que su carácter es esencialmente rela-
cional y comunicativo, asunto del que ya hablaba Rafael Alberto Pérez y
que los autores del capítulo retoman citándolo expresamente.

A partir de ahí, el texto plantea una serie de consideraciones relativas a la forma de organizar estrategias corporativas en una sociedad moder-
na profundamente dependiente de las nuevas tecnologías y los medios
de comunicación, y sobre la forma más efectiva de interferir en las rela-
ciones y opiniones en un mundo altamente volátil y en el cual todo es
inmediato. En primer lugar, analiza la expansión de las TIC y los nuevos
esquemas de comunicación, incluyendo la decisiva influencia de inter-
net y las redes sociales en la actualidad, y la evidencia de que el mundo
digital ha llegado para quedarse, y que es necesario que la empresa se
adapte a este nuevo contexto y enfrente con éxito los desafíos que ello
le plantea. Asimismo, destaca la necesidad de que la sociedad de la infor-
mación y los nuevos modos de comunicación se articulen en beneficio de
la estrategia corporativa y su efectividad.

En segundo lugar, los autores ponen de manifiesto que el avance y desarrollo de las nuevas tecnologías y el nacimiento de la sociedad de la información han propiciado que, con mayor facilidad, puedan generarse entornos de crisis a los que hay que hacer frente. Los escándalos que ocurren en nuestros días tardan muy poco en recorrer el mundo. De ahí que se hable de la necesidad de mantener relaciones articuladas con los públicos de interés para lidiar con mayores probabilidades de éxito con las situaciones críticas y proteger a las organizaciones en su imagen y reputación, y no solo en el aspecto financiero. En este sentido, el capítulo discurre a través de la necesidad de desarrollar estrategias de articulación que permitan lidiar con los conflictos y, lo que es más, que sean capaces de transformarlos en oportunidades de resignificación.

Y en tercer lugar, se dilucida sobre el modelo de respuesta que las empresas seguirán para hacer frente a las exigencias de los nuevos mercados, y se habla de dos posibilidades: que las organizaciones actúen de forma no planeada, con los riesgos que ello conlleva, o bien que utilicen la planeación estratégica para desarrollar modelos de articulación con la sociedad. De acuerdo con Luiz Alberto, Paulo y Bárbara, esta última opción garantizaría la obtención de mejores resultados, con una inversión menor en todos los sentidos, puesto que se actuaría sobre la base de la organización y evaluación, pudiendo prever además escenarios a futuro.

10
En el capítulo 5, que escriben Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezú Untiveros, bajo el título de “La estrategia desde una matriz comunicacional”, se aborda de manera amplia y profunda la importancia que reviste la comunicación cuando se vuelve estratégica. A partir de un detallado panorama sobre cuándo y cómo toma dicho carácter, y abordando perspectivas y enfoques de diversos autores, los autores nos refiere la trascendencia que representó el desarrollo del habla y del lenguaje en la evolución de los homínidos hasta llegar a considerar la comunicación como una actividad humana generadora de relaciones interpersonales.

Dicha comunicación, para poder existir, debe adoptar un conjunto de decisiones por parte de quienes participan en ella, mismas que conducen sus relaciones con el objeto de conseguir sus fines, siendo reconocida como comunicación “interpretativa”. Viene después la comunicación “pragmática” que, como nos dicen Herrera y Bendezú, está basada en las interacciones entre los sujetos, que realizan percepciones mutuas con la intención de influirse, y modificar o generar conductas o “relaciones pragmáticas”, las cuales pueden enfocarse de acuerdo a la orientación de dichas percepciones. Aquí es donde nace la dimensión estratégica de la comunicación, cuya finalidad “es establecer el marco de referencia para desarrollar las relaciones pragmáticas”.

En el siguiente segmento, que aborda la comunicación como interfaz de relación y significación, los autores desarrollan en primera instancia, la perspectiva del modelo sociocomunicacional, explicando sus variables y poniendo énfasis en el importante papel que ha jugado la comunicación en los cambios que ha experimentado el mundo, entendiendo que no se trata solo de tecnología y dispositivos, sino fundamentalmente de relaciones entre personas, grupos y organizaciones. De ahí, según Herrera y Bendezú, la gran aportación de la Nueva Teoría Estratégica, que viene a cambiar el paradigma del *management* y a concebir a las organizaciones no solo como negocios sino como entidades humanas.

En segunda instancia, la perspectiva semioestratégica de la comunicación parte del postulado de la Nueva Teoría Estratégica de considerar el importante cambio de pasar del actor racional al ser humano relacional. Dicha perspectiva se define “de acuerdo a un análisis semiolingüístico y semiocognitivo de la comunicación, que observa las modalidades de significación e interpretación, que no ve en la comunicación un conjunto de datos que se transfieren de un emisor hacia un receptor”, sino que establece que la comunicación es un proceso que modela la relación entre quienes participan en ella. En este enfoque resulta decisiva la significatividad relacional de la comunicación.

Posteriormente se aborda una perspectiva para evaluar la interfaz relación-significación, con miras a una comunicación comprensiva. Se propone un modelo que organiza la toma de decisiones en la comunicación estratégica basado en la metáfora de la “plataforma”, que se entiende como una representación de orden de tipo espacial y temporal, que tiene por objeto mostrar las variables y maneras que facilitan la comprensión de la toma de decisiones en la vertiente estratégica de la comunicación. Así se llega a que una estrategia de comunicación en el marco de dicho modelo es “una práctica de interacción significativa” donde intervienen distintas variantes como las habilidades humanas, vivenciales, biológicas, psicológicas y antropológicas, solo por mencionar algunas.

Finalmente, los autores explican de manera detallada la adopción de la comprensión como método de investigación para explicar hechos cualitativos e intersubjetivos, señalando que “pensar, diseñar y hacer estrategias de comunicación es comprender cómo son las estrategias de comunicación”, estableciendo asimismo las características que debe cumplir una plataforma de decisiones estratégicas.

En el capítulo 6 titulado “La Ingeniería en comunicación social y la Nueva Teoría Estratégica. El caso del Jazz en la Ciudad de México”, Jesús Galindo se vale de una de sus grandes pasiones para dilucidar sobre la Nueva Teoría Estratégica: el jazz. Utiliza el caso del jazz en la Ciudad de

México como un tipo de música heredera y precursora de muchas otras formas musicales, pero sobre todo como una poderosa tecnología que puede ser utilizada para la reconfiguración social.

Partiendo del diagnóstico comunicacional del *jazz* en la Ciudad de México, identificando para ello los sistemas de información que lo componen desde sus orígenes y hasta nuestros días, el autor hace una profunda descripción de los antecedentes del *jazz* en la capital mexicana para explicar cómo se ha llegado al momento actual, en el cual pueden identificarse al menos tres contextos articulados: el de la vida profesional, el de la vida empresarial y el de la vida cultural. El primero referente a la formación académica presente en prácticamente todos los músicos de *jazz* en la actualidad; el segundo, sobre la abundante cantidad de lugares que ofrecen esa música; y el tercero, que hace hincapié en la cultura del antrópolis y la diversión nocturna, pero al mismo tiempo pone de manifiesto la cultura que explora nuevas posibilidades de composición y ejecución de la música de nuestro tiempo. Todo ello genera, de acuerdo con Galindo, una interesante mixtura que tiene como escenario la Ciudad de México, configurando un nuevo espacio público.

12

El diagnóstico comunicológico propuesto en el capítulo “consiste en sintetizar el modelo de operación social actual del asunto, situación, objeto, de observación”, es decir, referente a la situación del *jazz* en la Ciudad de México. El autor desarrolla un análisis de lo público y su significado, explicando el tema primero como sustantivo, después como adjetivo y finalmente como verbo, visto desde el enfoque comunicacional y de la Ingeniería en Comunicación Social. Parte central de la tesis es que el *jazz* es una “tecnología social poderosa para la reconfiguración social”, cuya temática es cómo poner en acción dicha tecnología, requiriendo la necesaria participación de los diversos agentes (actores) que la componen, como son los músicos, los empresarios, los administradores, los gestores culturales y, por supuesto, el propio público.

Enfatizando la perspectiva estratégica, el capítulo presenta los elementos metodológicos de la Ingeniería en Comunicación Social bajo dicha perspectiva, y con referencia al tema central que le ocupa. Explica las distintas estrategias de acción, sus características y diferencias, escribe sobre el diagnóstico del que parte la metodología, y recalca que son precisamente las acciones las que construyen o transforman la vida social, de ahí la necesidad de analizar su comportamiento.

Concluye Galindo que, en las estrategias descritas, hay una referencia común que las implica, y es que el *jazz* es una tecnología de comunicación social de un extraordinario poder: “El jazz con sus componentes de promoción en la interacción, la empatía, la creatividad interactiva situa-

cional, conforma un cómo vivir que se traduce en un cómo vivir mejor". De ahí puede intuirse su utilidad para un cambio social en la vida de una de las capitales más grandes del mundo.

El capítulo 7, último del libro, está compuesto de dos partes. En la primera, denominada "Un sistema de medición comunicacional más allá del control: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples", tenemos la novedosa contribución a la Nueva Teoría Estratégica de Sandra Massoni, Mariana Piola y Mateo Bussi, a través del desarrollo de un creativo e innovador sistema integral para buscar soluciones a los problemas de comunicación que existen en las organizaciones en nuestro siglo, y que plantea respuestas efectivas a los nuevos paradigmas comunicacionales.

Nacido a partir de la investigación denominada "PID pol 231. Comunicación estratégica: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples", los autores plantean su proyecto a partir del desarrollo de herramientas para la construcción, selección, relevamiento y registro de indicadores en distintas dimensiones, con la intención de monitorear de manera continua las actividades, procesos y productos comunicacionales dentro de organizaciones y empresas de cualquier índole. Establecen asimismo indicadores comunicacionales en múltiples dimensiones, que permiten conectar a personas y dispositivos digitales para el diseño de estrategias de comunicación.

Una vez definidas y validadas las tipologías de indicadores comunicacionales, tanto en su vertiente informativa como en su dimensión interaccional e ideológica, los creadores del proyecto explican detalladamente cómo lo llevan un paso más allá con la construcción de una plataforma digital *on-line* disponible a través de la Red que sistematiza la información que se va cargando y es capaz de regresar datos precisos de acuerdo con los indicadores mencionados. Lo anterior facilita el seguimiento de los procesos del proyecto, a la vez que permite el análisis y la reconducción de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones, generando informes que revelan el estado y evolución de los mismos.

Durante el desarrollo del capítulo, se muestra múltiple evidencia de la eficacia y utilidad de la plataforma virtual, a través del análisis de seis casos de estudio sobre los cuales se profundiza: el Proyecto Regional Agroforestal para el Norte de Santa Fe, el Proyecto Regional de Desarrollo Agropecuario para el Noroeste de Buenos Aires, el Programa Nacional de Lechería, el Programa Nacional de Apicultura, el Proyecto Regional de Desarrollo Agropecuario para el Centro de Santa Fe y el Colectivo de Murgas de Rosario.

Finalmente, los autores destacan como uno de los principales desafíos del proyecto de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples la integración de la parte digital a la investigación de la comunicación, puesto que la intención de desarrollar la herramienta digital ha sido en todo momento poder hacer operativo aquello que teórica y metodológicamente se ha demostrado como eficaz en otros proyectos. Así, expresan que los resultados del proyecto son una contribución que puede integrarse a las tareas comunicacionales de distintos tipos de organizaciones para el análisis y revisión de actividades, procesos y productos de comunicación, con la utilidad de que la información generada contribuya a la toma de decisiones y mejora de los procesos.

La segunda parte del capítulo está titulada “El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la economía del conocimiento”. En ella, Octavio Islas y Fernando Gutiérrez nos introducen a la denominada “economía del Conocimiento” que, a partir de 1957 cambió radicalmente al mundo, dando lugar a una aceleración histórica que se prolonga hasta nuestros días. Partiendo de autores como Alvin Toffler, Marshall McLuhan y Daniel Bell, Octavio y Fernando nos relatan el vertiginoso avance que han experimentado las sociedades a partir de la carrera espacial que libraron las grandes potencias durante el siglo XX, dando lugar a desarrollos tecnológicos tan importantes como clonación, internet, mercados instantáneos, investigación de células madre y fabricación de computadoras portátiles.

A partir de los cambios relatados, y de muchos otros, los autores enfatizan que el tránsito hacia a la economía del conocimiento no ha sido un camino fácil y la adaptación ha sido compleja, puesto que el entorno se ha vuelto en buena medida impredecible. Es entonces que a partir de la idea evolutiva de Darwin, Stephen Jay Gould crea el término “exaptación” para hablar del proceso evolutivo, y referirse concretamente a toda aquella característica, presente en una especie, que originalmente cumplía un rol distinto al que actualmente desempeña, es decir, que hablamos del resultado de un proceso de evolución que puede afectar los órganos de los seres vivos, o bien, las tecnologías, los procesos de innovación, las instituciones y hasta las profesiones. Por ello, según los autores, es indispensable explorar las posibilidades explicativas de la “exaptación” en la Nueva Teoría Estratégica, como ya lo ha hecho la ecología de los medios para analizar la evolución de los medios de comunicación en el caso de la imprenta, el teléfono, la radio y la televisión, e Internet. Resulta evidente, señalan, que muchas de las innovaciones del siglo XXI han sido producto de “exaptaciones” que han surgido en el ambiente digital.

El dircom ocupa la parte central del capítulo. De acuerdo con Octavio y Fernando, la economía del conocimiento ha puesto de manifiesto

las insuficiencias explicativas de teorías y paradigmas. La instantaneidad informativa que ha surgido y la gran cantidad de información disponible hacen necesario que, para poder obtener un mejor provecho de dicha información, se utilicen alternativas como la web semántica y Big Data. Señalan así mismo que estamos a las puertas de un nuevo período denominado la Cuarta Revolución Industrial, en la cual será común el empleo de nanotecnología, robots e inteligencia artificial. Ante dicho escenario, consideran que vale la pena cuestionarse sobre el futuro del dircom, que parece tener los días contados, al igual que los reputólogos, y cuyas habilidades digitales son limitadas, contrario al estratecom, que es el estratega en materia de comunicación compleja, y que reconoce la importancia de la gestión efectiva del conocimiento en la organización. Concluyen por ello que el intangible más valioso en nuestros días es el conocimiento y no la reputación, y que la “exaptación” del dircom será el estratecom, un verdadero estratega que será capaz de desarrollar las comunicaciones de la organización en entornos complejos e inciertos, que además sabrá cómo resolver conflictos a través de estrategias no lineales. Los días del dircom, dicen con acierto, han pasado.

Después de esta breve revisión crítica, que he procurado hacer con la mayor diligencia y precisión posibles, a través del novedoso y revelador contenido de este libro, no me resta más que invitar al lector a aventurarse con sus propios medios a través de las páginas de este fantástico proyecto que tiene entre sus manos, desarrollado por algunos de los investigadores más destacados en el tema de la Nueva Teoría Estratégica, y que, sin duda alguna, no le dejará indiferente. Sí considero, en cambio, que le hará reflexionar sobre los nuevos paradigmas que plantea esta teoría para entender y sobre todo para enfrentar con éxito los retos que nos plantea nuestra cada vez más compleja e impredecible sociedad.

Mi más sincera enhorabuena para Amaia y para Raúl, para Rafael Alberto, y para todos los autores de estas páginas.

Carlos Fernández Collado
Instituto Politécnico Nacional (México)

Introducción

La NTE a 16 años de su nacimiento

Rafael Alberto Pérez

Español. Considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), que propuso en 2001. Es profesor invitado en más de un centenar de universidades de todo el mundo y autor de referencia. Doctor en Ciencias de la comunicación y Doctor ex tesis en Derecho, se incorporó en 1966 al mundo profesional y abrió la disciplina “Estrategias de comunicación” en la Universidad Complutense de Madrid, materia que impartió durante 38 años. Tras nueve años en el sector publicitario en agencias como Lintas, FCB y McCann (trabajando para Unilever, Gillette y Coca-Cola) y cinco en comunicación político-económica (Centro de Estudios y Comunicación Económica), pasó a fundar sus propias empresas. Consultor estratégico a Internacional de Oporto), en la actualidad imparte seminarios y es consejero de The Blueroom Project para temas de turismo y ocio (Tailandia, Hurtigruten).de grandes organizaciones (Unión Europea, Ministerio de Defensa, Ayuntamiento de Madrid) y empresas (BP, EDF, Feria Internacional de Oporto), en la actualidad imparte seminarios y es consejero de The Blueroom Project para temas de turismo y ocio (Tailandia, Hurtigruten).

1. Introducción a la introducción

Nuevo pero mejorado

Cuando la gente del *marketing* reformula un producto le suelen poner un llamativo *sticker* con la consabida frase de “Nuevo y mejorado”. Las ciencias y las disciplinas de vez en cuando, también se rebautizan para expresar un cambio de enfoque, o de paradigma. Y aunque no llevan *sticker*, sí suelen emplear un calificativo que expresa el sentido de ese cambio. Así, el *management* pasó, en 1979, de ser *operacional a estratégico* de la mano de Igor **Ansoff** y su libro *Strategic Management*. La propuesta fue bien acogida y a día de hoy se habla del *management estratégico* como si toda la vida hubiese sido así.

Otras veces ese cambio se expresa anteponiendo “nuevo”. Así la “nueva economía” (Henri Lepage, Francia, 1968; 9 320 000 resultados en Google¹); la “nueva biología” (Máximo Sandín, 2002; 464 000 resultados); la “nueva física” (Paul Davis, 1984; el CERN en los Encuentros de Moriond en La Thuille, Italia, 2015; 19 600 000 resultados); la “nueva astronomía” (la “nova” de Kepler de 1609 y la “novísima” del Observatorio de Interferometría Láser de Ondas Gravitacionales (LIGO) en 2016; 583 000 resultados). Y desde hace 15 años, la “nueva teoría estratégica”, objeto de este libro (406 000 resultados).

Lo que no conozco es ninguna ciencia que diga “nueva y mejorada” y ahí hay todo un tema para pensar y debatir ¿De qué serviría renovar las disciplinas si con ello no la mejorásemos? ¿Habría que darlo por supuesto? Y esa es la cuestión que deberíamos plantearnos. Aunque no sé si soy yo la persona más indicada para proponerlo.

“Soy un truhán, soy un señor”

Así cantaba en 1977 **Julio Iglesias** y con ello reconocía su doble personalidad. Nunca nos habló de sus visitas al psiquiatra, pero no hacía falta, se le entendía todo: “...Me gustan las mujeres, me gusta el vino”.

No se lo diga a nadie, pero todo indica que yo padezco el mismo tipo de desdoblamiento de la personalidad. Me di cuenta en el mo-

1. Capturas del 09/11/2016

mento en que los editores me pidieron que escribiera estas líneas. Media mitad mía se alegró, pero la otra media se vino abajo. Nunca se lo dije a ellos pero me crearon un dilema. Insisto, no creo ser la persona indicada.

Para ser claro, lo que realmente creo –pero no se lo diga usted a nadie– es que soy el mejor y el peor cualificado para hacer esta introducción. El mejor, porque lo viví de primera mano. Vi nacer a la NTE. Y eso me convierte en un buen testigo presencial. El peor, porque soy el culpable de lo que sucedió aquella noche del 19 de noviembre 2001, hace hoy 16 años, que este libro quiere revivir. La asociación de Directivos de la Comunicación (DIRCOM) presentaba mi último libro *Estrategias de Comunicación* (2001) en el Auditorio de la sede central del banco BBVA, en el madrileño Paseo de La Castellana.

Era solo una declaración programática, pero la NTE había nacido. Y con ella mi problema. Se supone que los padres siempre hablan bien de sus hijos. Tanto es así que el Derecho Romano llegó a crear una figura jurídica el *dolus bonus* para disculpar como natural esos excesos laudatorios. Pero que te exoneren no hace que te consideren neutral. Lo que quiero decirle es que el ser el padre de la NTE cuestiona seriamente mi objetividad para hablar de ella. Es ahí donde surge el problema. ¿Cómo escribir una Introducción de un libro sobre la NTE y hacer justicia a los autores cuando yo no debería hablar bien de la NTE?

Así las cosas, solo me quedaba una opción: hablar mal de la NTE. Eso no tendría por qué molestar a nadie. Bueno nunca se sabe. La sabiduría oriental advierte que “uno no debe ni hablar bien ni mal de uno mismo. Bien porque nadie nos creería, y mal porque todos estarían dispuestos a hacerlo”.

Entonces se me ocurrió una idea: si yo no podía hablar ni bien ni mal de la NTE, solo me quedaba una opción: que fuese usted, señor lector, el que hablase. Usted sí puede opinar. Y yo no voy a condicionarle. Ese sería además un ejercicio interesante ¿Qué tal si lo hacemos?

¿Me presta sus zapatos?

El ejercicio que le propongo consiste en ponerme por un momento en sus zapatos y tratar de imaginarme cómo reaccionaría usted si alguien le viniese a hablar de una nueva teoría estratégica. Para que ese ejercicio funcione, hacen falta dos cosas: construir el supuesto sobre la base de unas cuantas suposiciones y que usted colabore y me lo permita. A fin de cuentas, son sus zapatos y yo no dejo de ser un extraño. ¿Me los presta?

Si yo fuese usted y alguien me hablase de la NTE...

Vamos a suponer que esta es la primera vez que usted oye hablar de esa “nueva teoría estratégica”. No tiene que ser cierto. Puede que ya le han hablado de ella, o que usted ha leído algunos textos. Incluso que usted sea un experto en la NTE. Pero, si así fuese no importaría, esto es un ejercicio. Y como tal, especulativo. De lo que se trata es que los dos nos imaginemos que esta es la primera vez, aunque no lo sea. ¿Le parece bien? Pues, comencemos...

Si yo fuese usted y me hablasen de una “nueva teoría estratégica”, lo primero que me preguntaría es **¿Por qué una nueva teoría? Y más en concreto ¿hace realmente falta? ¿Qué viene a mejorar? ¿Qué viene a corregir? ¿Me pilla por sorpresa, o ya la había echado en falta?**

Y me haría esas preguntas no una, sino dos veces. La primera vez en abstracto referidas a cualquier “nueva teoría” y la segunda aplicándolas ya al caso concreto de la estrategia, que es el que a usted y a mí nos interesa.

2. Primera vuelta de tuerca

**¿Por qué una nueva teoría (cualquiera que esta sea)?
¿Hace realmente falta?**

Vivimos en un mundo que tiene miedo de las teorías y se mantiene a una prudente distancia de la Ciencia, pero que se vuelve loco por las “apps” y la tecnología. Lo he experimentado toda mi vida. Cuando anuncio en clase que hoy vamos a ver algo teórico, mis alumnos huyen de clase y me dejan más solo que la una. Y si se trata de un seminario para profesionales, todavía peor, solo les interesan los modelos y los casos, me recuerdan a Woody Allen con su “Coja el modelo y corra”. Lo de Woody Allen era el dinero, aquí es un modelo, pero, por lo demás, es lo mismo. Y por ello, tal vez una buena forma de comenzar sea aclarando que **las “teorías” no muerden**. No son otra cosa que **explicaciones**.

Y pueden explicarnos cosas que ya han ocurrido en el pasado (y así nos ayudan a entenderlas), o cosas que vamos a hacer. Y que terminamos haciendo gracias a ellas, pues nos anticipan las consecuencias “previsibles” de las mismas. Así funcionamos. Si Vd. se fija, resulta que todo lo que hacemos los humanos es sobre la base de la expectativa de que las cosas ocurran como hemos previsto. Tenemos una teoría hasta

para subir las escaleras. Para hacer amigos, para progresar en el trabajo. Y las hay de muchos tipos, míticas, religiosas, de sentido común, experienciales, etc. Algunas, las menos, son científicas.

Por eso, cuando alguien nos habla de una “nueva teoría”, nos agrada porque transmite que ha habido un avance, pero también nos ponemos a la defensiva porque sabemos que nos obligará a cambiar nuestra forma habitual de actuar (de calcular esas previsiones). Y es aquí donde entran las restantes preguntas que yo me haría si fuese usted.

¿En qué mejora a la anterior? ¿Qué viene a corregir?

En contra de lo que se suele pensar las nuevas teorías no cambian el mundo, aumentan la comprensión que nosotros tenemos de él y nos abren a nuevas posibilidades. Tampoco tienen por qué ser la antítesis de la que las precedía. Eso puede ocurrir y ocurrió, por ejemplo, con el heliocentrismo con respecto al geocentrismo. Pero lo más habitual es que el nuevo enfoque —Thomas Khun lo llamó paradigma— no niegue al anterior y sea, simplemente, más abarcador. Que explique todo lo que aquel ya explicaba pero también otras cosas que el anterior no podía. Y esto hace que, en su mayoría, las nuevas teorías no vengan tanto a corregir errores o fallos de la anterior, como a superar sus limitaciones.

Las limitaciones hacen nuestro mundo más estrecho, pero no nos damos cuenta. “El mundo es así”, decimos. Nos parece normal. Solo se convierten en problemas cuando queremos estirar los pies fuera de la teoría.

El que la tierra fuese plana no creó problemas hasta que un tal Colón quiso viajar al este (China) navegando hacia el Oeste. ¿A quién se le ocurre? La gente normal no pretende hacer esas cosas. Son posibilistas. Es cuando pretendemos salirnos del marco establecido cuando nos damos cuenta de que las explicaciones que han gobernado nuestras vidas se nos han quedado cortas.

¿Ya habíamos detectado problemas?

Los profesionales suelen ser los primeros en detectar cuando una teoría tiene fisuras. Les afecta en su trabajo. Primero son casos sueltos, después ya son estadísticas. Lo que no es tan habitual es que sean los propios profesionales quienes planteen la teoría alternativa, aunque se haya dado más de un caso.

Sigamos con el ejercicio y veamos ahora cómo reaccionaría yo si fuese usted en el caso de esas mismas preguntas estén referidas a la estrategia.

3. Segunda vuelta de tuerca

¿Por qué una nueva teoría de la Estrategia? ¿Hace realmente falta?

Para poner esta propuesta en contexto, conviene recordar que la Estrategia ha tenido en sus 25 siglos de historia documentada tres paradigmas, el militar (siglo VI a.c.); el científico-matemático de la teoría de los juegos de **John von Neumann y Oskar Mogenstern** (1944) y el económico-managerial (1955). Es este último el que introduce la Estrategia en la Universidad y le da la proyección que tiene en la actualidad. Se puede decir, y de hecho se dice, que hoy todos pensamos la Estrategia con las ideas y los modelos que nos han imbuido desde este último paradigma. Como, también se puede decir, pero, no se dice, que estamos pagando sus servidumbres. Los hechos ocurrieron más o menos así:

22 A principios del siglo XX, las grandes familias propietarias de las principales corporaciones americanas se encontraron con que los nuevos directivos de sus empresas no eran, por primera vez, miembros de familia ni tampoco tenían estudios especializados en dirección de empresas por el simple hecho de que esos cursos no existían. Ante este escenario, les pidieron a las Universidades americanas que organicen cursos para darles la necesaria formación en Ciencias Directivas. La primera respuesta la da Harvard University instaurando un Master en General Management con una asignatura central denominada “Business Policy”. Era el otoño de 1911.

Pero poco a poco la “Policy” se les fue quedando corta. E introdujeron, no sin cierta relucuencia, una Estrategia que para ellos tenía todavía un tufillo cuartelero. “Una cosa es la ciencia y otra es la guerra” pensaban, pero la Estrategia les aportaba la anticipación que necesitaban aquellos directivos para poder gestionar las empresas en entornos cada vez más acelerados y turbulentos. Es importante tener en cuenta que todo esto ocurre entre 1955 y 1970 y que es en 1965 cuando **Alvin Toffler** publica en la revista *Horizon* el artículo “The Future as a Way of Life”, que sería el antecedente de su famoso “El Shock del futuro” (1970).

Con todo, la Estrategia era un cuerpo extraño para aquellos profesores que nunca la llegaron a entender del todo y que no tuvieron problemas en distorsionarla y “economizarla” para mejor reajustarla al *management*. Y, al hacerlo, cometieron errores de bulto. Pero no solo los disimularon, sino que además supieron convertirla en una disciplina de éxito fulgurante entre los directivos de medio mundo. La Estrategia vivió así su gran momento (40 años). Pero mientras para muchos se convertía en la “ciencia del éxito”, otros expertos, no demasiados, pero

sí muy reputados, comenzaron a denunciar algunos de sus problemas.

Es el caso de **Schelling (Georgetown University)** que ya en 1960 denuncia el reduccionismo con que se estaba configurando y estudiando la estrategia:

Si ceñimos nuestro estudio a la teoría de la estrategia, nos limitamos en muy alto grado, ya que abarcamos solamente la conducta racional, no solo la conducta inteligente, sino la motivada por un cálculo consciente de ventajas e inconvenientes, que, a su vez, se basa en un explícito e internamente coherente sistema de valores. De este modo, la aplicabilidad práctica de los resultados obtenidos viene a quedar notoriamente restringida.

Y, en 1986, **Philip Mirowski**, en su ***More Heat Than Light: Economics as Social Physics***, lanza la crítica más directa al corazón del problema al denunciar que la economía neoclásica seguía anclada en la física del siglo XVII.

Pero es en 1994 cuando coinciden tres de los trabajos críticos más significativos:

- The Death of Economics (P. Ormerod)
- Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm (C. K. Prahalad y G. Hamel)
- The Rise and Fall of Strategic Planning (H. Minzberg)

Al igual que **Mirowski** había hecho en su día –**Ormerod** critica los fundamentos de una Economía que dominaba, domina y se resiste a dejar de dominar la Estrategia. Pero mientras **Mirowski** se centra en la causa, **Ormerod** lo hace en las consecuencias: una serie de errores frecuentes en las formulaciones convencionales de la Economía. Por su parte, **Prahalad y Hamel** se cuestionan también las consecuencias, pero otras: los efectos que el paradigma económico dominante está ejerciendo sobre la Estrategia. Y tienen el coraje de plantear por primera vez un cambio de paradigma en el *management* estratégico.

En ese contexto, **Minzberg** retoma el discurso de **Rosabeth Moss Kanter** y critica los excesos del *strategic planning* (al que califica de oxímoron) y el subsiguiente déficit de pensamiento estratégico que acaerea.

Lo cierto es que se había abierto la caja de Pandora y las críticas ya no cesarían. Un año más tarde **Richard Koch** en su *Financial Times Guide to Strategy* (1995) describiría así este momento:

Sabemos más sobre estrategia que hace 10, 20, 30, o 40 años, pero nunca como ahora este tema ha sido tan frustrante y confuso tanto para el profesional como para el estudiante. Un mayor conocimiento no ha significado una mayor claridad ni utilidad.

Y otros dos años más tarde, **Prahalad y Hamel** (1997), que por en medio habían publicado su exitoso “Competing for the future”(1995), se reafirman en su demanda del 1994 de la necesidad de un nuevo paradigma:

Aunque son numerosas y ruidosas las voces que reclaman un nuevo paradigma organizativo, no se ha pedido también un nuevo paradigma de una nueva estrategia. Creemos, sin embargo, que la forma que tienen muchas empresas de planear su estrategia está tan anticuada y es tan perniciosa como la forma que tienen de organizarse.

Pero el paradigma económico y los excesos de la planificación no eran los únicos aspectos de la Estrategia que están bajo sospecha. Ocho cuestiones vienen concitando la mayor parte de las críticas.

24

Los 8 principales frentes de críticas al management convencional

- Críticas al paradigma dominante
- Críticas a la deshumanización de sus personajes
- Críticas a la rigidez de la planificación estratégica
- Críticas al elitismo
- Críticas a la falta de ética
- Críticas a la desorientación del *management* estratégico
- Críticas a la debilidad teórica
- Críticas a los modelos estratégicos

Algunos testimonios críticos y voces reputadas

Al paradigma:

- “Entender que la estrategia necesita un nuevo paradigma es un primer paso crítico”

C. K. Prahalad y G. Hamel (1994)

A la deshumanización:

- “Il n'y a pas de stratégie sans stratège”.

Eric Fimbel y Marie-Léandre Gomez

A la rigidez de la planificación estratégica:

- “Más que planificación, lo que se requiere es justamente lo contrario: la capacidad estratégica de improvisar”.

Rosabeth Moss Kanter (1983)

Al elitismo:

- Los llamados expertos en estrategia -consultores, académicos- se han envuelto ellos mismos en discusiones, opacidad y técnicas propias, en vez de tratar sobre el valor real que la estrategia posee para quien la necesita de verdad. El resultado es que para muchos directivos "estrategia" ha comenzado a parecer una palabra sin sentido o desesperadamente académica.

Richard Koch (1995)

A la falta de ética:

- *"Business schools do not need to do a great deal more to prevent future Enron; they need only to stop doing a lot they currently do. They do not need to create new courses; they need to stop teaching some old ones".*

Sumantra Ghosal (2005)

A la desorientación del management estratégico:

- En *"From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled promise of Management as a Profession"* (2007) **Rakesh Khurana**, profesor de la Harvard Business School, acusa al *management* de haber perdido su camino.

En opinión de **Khurana**, las **Business Schools** han pasado de tratar de formar a alumnos "con unos conocimientos específicos y ciertos códigos de conducta formales e informales y, fundamentalmente, la idea de servicio" a crear directivos "cuya exclusiva preocupación es dar beneficios a los accionistas".

A la debilidad teórica:

- *"Las ideas sobre la estrategia se han limitado a acumularse en lugar de materializarse en un sustrato teórico de aceptación general sobre el que construir las investigaciones subsiguientes".*

Jules Goddard

A los modelos estratégicos:

- *"Seguimos lejos de entender las acciones complejas y creativas que dan lugar a las estrategias"*

Henry Mintzberg , Ahlstrand y Lampel, Strategy Safari (1998).

A las críticas se sumaron los fracasos. Así lo indican los resultados de diferentes estudios y encuestas:

- **5 de cada 7 estrategias fracasan cuando se implementan** (La magnitud del porcentaje varía según el estudio en cuestión pero, como después veremos oscilan entre el 50 % y el 90 %)
- **Apenas un 56 % de los nuevos productos alcanzan sus objetivos económico-financieros.**
- **El 90 % de los nuevos negocios cierran antes de cinco años.**

Con todo, tal y como nos indican Carlos J. F. Cândido y Sergio P. Santos (2015). profesores de la Universidade do Algarve (Portugal) y autores de

uno de los trabajos mejor documentados sobre el tema, el verdadero porcentaje de fracaso estratégico sigue sin haber sido concretado todavía. A la vista de ello muchos autores prefieren manejar una horquilla de resultados. El problema es que esa horquilla oscila entre el 50 % y 90 %. Y si, en el mejor de los supuestos, fracasan la mitad de las estrategias que se implementan, no es precisamente para estar muy contentos.

Como el lector puede apreciar había una buena serie de razones para un cambio. Pero, ¿las había también para una reformulación? ¿Justificaban esos problemas la propuesta de una nueva teoría de la Estrategia?

Los arquitectos que se dedican a la restauración urbana se enfrentan a menudo con ese dilema. Y su respuesta es siempre la misma: "Se justifica la demolición cuando se llega a la conclusión de que el edificio (teórico) tiene fallos estructurales, en esos casos es mejor edificar de nuevo desde otras bases que hacer obras que corrijan aspectos parciales por algún tiempo, y después haya que intervenir". Y eso fue lo que ocurrió.

"A la pregunta inicial de si nos podemos dar por satisfechos con el desarrollo actual de la teoría estratégica, la respuesta es un rotundo NO". (Estrategias de Comunicación, 2001, p. 175).

Hoy 16 años después, yo diría que la NTE hacía realmente falta. Las razones vienen a continuación.

¿En qué mejora la NTE a la Estrategia convencional? ¿Qué viene a corregir?

La NTE propone siete cambios que habría que hacer con respecto a los planteamientos convencionales para disponer de una disciplina capaz de ayudar a los hombres y mujeres de hoy. Son los mismos que marcan el índice de este libro y que explican los autores de los respectivos trabajos. La reputación y el prestigio de todos ellos nos exime de cualquier comentario adicional.

Los siete cambios de la NTE

- 1. En el paradigma central:** de la fragmentación a la complejidad. La NTE propone trabajar con los paradigmas actuales de la ciencia y no con los del siglo XVII. Y frente a una visión de la realidad dual, fragmentaria y estática, nos aporta una visión multidimensional, compleja, fluida y, a veces, caótica.
- 2. En el sujeto:** del actor racional al hombre relacional. Entender que

la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente reemplazado por constructos artificiosos: *homo oeconomicus*, actor racional, jugador, etc. Para la NTE: el ser humano es la pieza clave para que la Estrategia aterrice, se encarne y cobre otra forma más real y útil.

3. **En la organización:** de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación. Para la NTE se hace necesario sustituir la vieja concepción de la organización: racional, jerárquica, funcionalista por otra sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente y ambientalmente responsable.
4. **En el enfoque:** de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación. Frente a la competencia como duelo y el mercado como una guerra, la NTE propone la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados: escuchar y dialogar para reconducir a un cauce común posiciones que se presentan como incompatibles. Se trata de ponerse en el lugar del otro, entender que existen distintas racionalidades y tratar de armonizarlas. Y, en vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la “nueva teoría estratégica” aspira a proporcionar reglas hermenéuticas y articuladoras.
5. **En la matriz de estudio:** de la Economía a la Comunicación. Se trata de refundar la Estrategia desde la comunicación. Dándole una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Añadir a los factores económicos –que siempre estarán ahí– otros más relacionales e intangibles. Para ello, la NTE propone volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas sobre el fenómeno estratégico (transdisciplinariedad) en la matriz unitaria de estudio que nos ofrece la Comunicación (una propuesta que ya habían hecho Ruesch y Bateson con respecto a la psiquiatría).
6. **En el método:** nuevas herramientas. Nuevas formas de mirar exigen nuevas formas de hacer. La NTE aporta nuevos métodos de análisis estratégicos como el RAPC y el GIV y utiliza así mismo la dinámica de sistemas (que ya existía) para poder analizar las realidades sociales que intenta transformar sin fragmentarlas ni destruirlas previamente como ocurre con el análisis cartesiano.
7. **En la metodología:** nuevos modelos (como el Estrategar, 2005) que replican los procesos mentales humanos y evitan así incurrir en la artificiosidad de los 10 modelos del *management* convencional

recopilados por Mintzberg y colegas en *Strategy Safari*.

En numerosos trabajos, se ha querido extraer la sustancia de estos siete cambios. Y diferentes expertos han destacado alguno de los siete cambios como el más relevante y el que mejor define la filosofía de la NTE. El criterio dominante está siendo destacar el cambio de paradigma y el hecho de estudiar la Estrategia desde una mirada compleja y transdisciplinar y no meramente económica. En palabras del profesor chileno **Dino Villegas** (2008) hoy en la Texas Tech University, Lubbock, (Arizona):

El llamado que, en 1994, **Prahalad y Hamel** hacen a repensar la teoría estratégica desde otros paradigmas, ha tenido una respuesta positiva desde Iberoamérica. En este sentido, el libro *Estrategias de Comunicación* (Alberto Pérez, 2001) abrió una puerta al proponer que la estrategia fuese repensada desde la comunicación, pues esta proporciona una matriz relacional que estaba faltando en las formulaciones al uso. Una idea que luego fue recogida por el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC). (tomado de *Comunicación y Empresa. Revisando el campo: Iberoamérica y la Nueva Teoría Estratégica*).

Una línea en la que insisten los 32 autores de 11 países del libro *Nueva Teoría Estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (FISEC, 2012) con un matiz importante, que es el considerar que la propia NTE es ese paradigma que estamos buscando desde Prahalad y Hamel (1994).

Otro grupo destaca el que, por primera vez, se estudie la Estrategia desde una matriz relacional. Lo que implica dos cosas, la cual más significativa: (1) el paso de una consideración histórica de la estrategia como la ciencia del conflicto a concebirla para el entendimiento, la negociación y la cooperación. (2) la importancia de la comunicación.

También se dan posiciones eclécticas. Así el **European Journal of Communication** (2004) que recoge tanto el paradigma como la comunicación y añade un elemento más desapercibido de la NTE: lo cotidiano: “Proposing a new paradigm (...) he defines a strategic theory for everyday communication”.

Yo diría que más allá de estos y otros intentos, el factor que actuó de detonante para la concepción y creación de la NTE fue la necesidad ya anunciada por Prahalad y Hamel en 1994 de cambiar el paradigma. A ello se añadió la de humanizar una Estrategia que había perdido de vista al ser humano, sustituido por constructos como el actor racional, el *homo oeconomicus*, el *player*, etc..

Al trabajar con los nuevos paradigmas de la ciencia representa un viaje hacia el pensamiento complejo mediante una mirada transdisciplinar y relacional pensada para una sociedad cansada de la guerra y del conflicto que aspira a alcanzar sus metas mediante la coconstrucción de sus tramas sociales y relaciones.

¿Ya habíamos detectado problemas?

A pesar del evidente carácter innovador, no creo que la clave del éxito de la NTE fuese su novedad. Pienso que mi propuesta más que a revolucionar el escenario vino a confirmar las sospechas que muchos expertos ya estaban teniendo. La NTE dio soporte teórico a lo que otros ya intuían. Y eso hizo que, al respaldar a la NTE, dichos expertos estaban apostando también por ellos mismos, por ese mundo de dudas semisilenciadas y de preguntas contenidas. La NTE vino a cristalizar, materializar y ordenar sus inquietudes. La herejía estaba sobre la mesa, y al ser una teoría en desarrollo, estaba abierta a sus contribuciones.

De hecho, reflexiones parecidas estaban ya presentes en otros expertos latinoamericanos. Así, en **Sandra Massoni** (1990; 2007): “La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural”; en **Jesús Martín-Barbero** (2002) al sugerir la “posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad”. Y en **Marcelo Manucci** (2004): “Diseñar estrategia es diseñar significados”.

Con diferentes palabras, dichos textos expresan una clara coincidencia en el diagnóstico: el déficit cultural y de humanidad del pensamiento estratégico al que nos había llevado el paradigma económico. Pero la coincidencia iba más allá; también convenían en el tratamiento para resolver estas carencias: **la comunicación**.

Y del mismo modo que se echaba en falta una nueva teoría, también se echaba en falta un espacio de intercambio que -más allá de la pura ortodoxia- abriese un margen para la duda y el debate, un lugar para coconstruir otras propuestas. Recuerdo que por aquel entonces escribí en la página principal de mi web una frase que reflejaba mi estado de ánimo:

Me siento como un navegante solitario en medio del océano con un móvil (celular) en la mano sabiendo que, en otros lugares de este mismo océano, hay otros navegantes solitarios como yo, también con un móvil, pero desconozco sus números de teléfono.

Es en ese contexto cómo surgió **FISEC**, y como, de pronto, nos vimos enzarzados en un rico intercambio entre expertos de especialidades y

países muy diversos a los que acababa de conocer. Del importante papel que jugó y juega FISEC destacaría cinco momentos:

- 30
- (2002/2003). Nace el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC): en realidad, y por extraño que parezca, FISEC nació dos veces. Me explico: la primera vez que aparece impreso su nombre fue en 2002. Ese año tuve la oportunidad de organizar, en el Ciclo de Otoño de la Universidad Complutense de Madrid, patrocinado por el Instituto Español de Estudios Estratégicos del Ministerio de Defensa, un Encuentro sobre Estrategias de Comunicación. Y dado que participaban expertos de cinco países iberoamericanos, se tituló I Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación y se focalizó en la NTE sobre la que hubo un consenso que me sorprendió gratamente. Pero, a pesar de esa primera aparición pública y del acuerdo entre los participantes, el Foro como tal todavía no existía. Sería un año más tarde, en 2003, cuando, ante un notario de Madrid, levantásemos el acta fundacional de FISEC como asociación de expertos sin ánimo de lucro y con un objetivo muy claro: facilitar el intercambio entre expertos en torno a la estrategia y la comunicación. Ese mismo año 2003, FISEC, ya legalmente constituido, celebró el II Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación en la Universidad de Sevilla. Y desde entonces ya van celebrados 12 encuentros internacionales.
 - (2005). En el III Encuentro de FISEC celebrado en la Universidad Iberoamericana de México D. F., presenté el modelo “Estrategar” para resolver “la artificiosidad y baja fiabilidad de los modelos convencionales del proceso estratégico”.
 - (2007). Hubo que esperar al V Encuentro celebrado en la Universidad do Algarve (FARO, Portugal) en septiembre 2007 para que se precisaran los siete cambios² que marcan la diferencia entre la NTE y las formulaciones convencionales al uso. Cambios que le dan su especificidad. La NTE había dejado de ser una mera propuesta en bruto y pasaba a tener personalidad propia.
 - Un año más tarde, en 2008, se publicó *Hacia una Teoría General de la Estrategia* que escribí conjuntamente con Sandra Massoni, profesora de la Universidad Nacional de Rosario (Argentina) y miembro activo de FISEC. En él describimos el estado del arte de la NTE y reivindicamos el carácter general de la Estrategia y su capacidad para adaptarse a cualquier ámbito de acción.

2. En mi ponencia “Las siete señas de identidad de la nueva teoría estratégica”, que el lector puede encontrar en Fisec Estrategias, vol.7, 6-27. on line en www.fisec-estrategias.com.ar. Y en: www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=708. PÉREZ

- A la vista de ello y consciente de esta carencia, FISEC asumió, en 2011, el reto de dedicar los siguientes Encuentros anuales a aplicaciones de la NTE a problemas del mundo real. Se cerraba así, con el IX Encuentro de Belo Horizonte (2011, Brasil) un ciclo de debate en el que habíamos revisado uno a uno los cambios propuestos por la NTE y se abría un nuevo ciclo para impulsar y verificar su aplicación empírica presidido por la idea de que la NTE debe (1) demostrar su eficacia aplicada y (2) manifestar su voluntad de estar al servicio de la sociedad ayudando a resolver sus problemas. Y eso es lo que ha hecho FISEC en sus últimos Encuentros. Es el caso del XI Encuentro celebrado en 2014 en Santiago de Chile³ dedicado a “La erradicación del trabajo infantil”. El del XII celebrado en 2015 en Bogotá, Colombia⁴ dedicado a “la cohesión y articulación social”. Y también el del I Web Meeting 2016 dedicado a la “marca éticas y sostenibles”. Gracias a ellos hemos podido conocer de primera mano que algunos ministerios de gobiernos latinoamericanos están ya aplicando la NTE a cuestiones sociales, con un balance que ellos mismos consideran positivo. Es el caso del Programa Contra el Trabajo Infantil del Ministerio de Trabajo de Chile, que ya lo viene aplicando como explicó su Jefa Valentina Illic, en la ponencia que presentó en el Encuentro de Bogotá 2015, donde señaló que:

“El Programa Contra el Trabajo Infantil del Ministerio del Trabajo de Chile reconoce la realidad del trabajo infantil como:

- Compleja
- Multidimensional y multifactorial
- Dinámica
- Responde a variables subjetivas”

Y añadió: “En general, se puede decir que el nuevo enfoque teórico (de la NTE) nos remite a conductas articuladoras, que tienen que ver con escuchar y armonizar, pero sobre todo con reconducir a un cauce común posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles”.

Para terminar, quisiera destacar el alto nivel de los 12 encuentros anuales de FISEC ya celebrados en Brasil, Colombia, Chile, España, México, Portugal y República Dominicana. Un nivel que hay que atribuir a sus miembros y ponentes, todos ellos figuras destacadas de la estrategia y la comunicación, así como a la de las grandes figuras invitadas de la física, la antropología, la sociología, etc. que en ellos han participado.

3. Organizado por FISEC Chile y la Policía de investigación de Chile, con el apoyo de Universidad Mayor.

4. Organizado por la Universidad Sergio Arboleda.

De todos ellos, y ante la imposibilidad de citarlos a todos, me permitiría mencionar la participación del padre del pensamiento complejo, **Edgar Morin** en dos de los encuentros, el VI de Málaga en España (2008) organizado por la Universidad de Málaga y el VII de Cartagena de Indias, Colombia (2009), organizado por la **Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá** y por la **Universidad Jorge Tadeo Lozano**. Un recuerdo que hago extensivo a hoy ausentes y muy especialmente a la figura y a la persona siempre entrañable de **Guillermo Hoyos**.

Mirando hacia atrás sin ira y pensando en el futuro

Como el lector ya se habrá dado cuenta, la frase no es mía. Se la robé a John Osborne, quien, en 1956, tituló una de sus obras: "Mirando hacia atrás con ira" y sin pretenderlo dio nombre al "teatro airado" británico. Aquí hoy, nos quedamos con la frase pero sin la ira. Muy al contrario, hemos mirado hacia atrás pensando en el futuro -como corresponde a un libro de Estrategia- y con la alegría de sentirnos en buena compañía.

Los 16 años pasados desde la propuesta, en 2001, de una Nueva Teoría Estratégica han permitido desarrollarla, debatirla y darle autonomía. Hoy es el producto de una coconstrucción constante en la que han participado muchos talentos de diversos países. Quiero agradecer a todos ellos, comenzando por los autores, coordinadores y editores de este libro, lo que se ha logrado. Y el que al día de hoy se la considere, al menos en ambientes iberoamericanos, como "el paradigma emergente" que da respuesta a la pregunta que formularon en 1994 Prahalad y Hamel.

Y ya me callo. Había prometido no opinar y me estoy excediendo. El lector tiene ahora la palabra. Y yo le pediría que la ejerciese y que, cuando haya leído el libro, nos comunique sus impresiones, por críticas que estas sean. Solo se aprende en el intercambio. Pero no me puedo ir sin agradecerle a usted, querido lector, que, por un instante simbólico, me haya permitido ponerme en sus zapatos.

Y, por si se anima, le dejo mi *e-mail*: estrategia@rafaelalbertoperez.com

Gracias a todos.
Un saludo,

Rafael Alberto Pérez
Pozuelo de Alarcón, Madrid (España) a 9 de noviembre 2016

Capítulo 1

De la fragmentación a la complejidad: implicaciones para la dirección estratégica de la empresa

Alfonso Vargas Sánchez

Español. Catedrático de la Universidad de Huelva en el área del conocimiento de Organización de Empresas. Ha desarrollado actividades académicas (investigadoras y docentes) en diversas universidades nacionales e internacionales. En la actualidad, es director de I+D en el International Institute for Research and Development of Special Interest Tourism, profesor visitante en el Reino Unido en la York St John Business School, en la School of Business and Entrepreneurship de la RAU, donde es también miembro de su Consejo Asesor. Vicepresidente para Europa de Euro-Asia Tourism Studies Association.

Introducción

La capacidad de estrategar, de concebir y poner en práctica estrategias, es una de las características del ser humano. Se trata de una capacidad que aplicamos continuamente en todos los órdenes de la vida, aunque a menudo no seamos conscientes de ello.

Unos la asociarán con el “arte de dirigir las operaciones militares”. Otros, las “trazas de que nos valemos para dirigir o manejar los asuntos”. También, desde las matemáticas, se habla de estrategia, como “conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”, en un proceso regulable. Y, cómo no, desde el mundo empresarial y su cariz competitivo.

La realidad es que se escucha hablar de estrategias en ámbitos tan dispares como la política, la economía, la educación, los deportes, etc. Esta constatación nos debe hacer entender que precisamos avanzar hacia un marco teórico que, aún sin olvidarlos, trascienda los supuestos militares, empresariales u otros para dar respuesta a los retos que la sociedad actual presenta en todos los órdenes.

No hace mucho¹, me preguntaron acerca de los tres rasgos que, a mi juicio, definen mejor el escenario actual de comienzos el siglo XXI. Y mi respuesta fue la siguiente: vértigo tecnológico, hiperconectividad y globalización².

A su vez, estos cambios plantean nuevos retos/demandas a la estrategia en cuanto disciplina y en cuanto práctica, siendo los más importantes, a mi modo de ver (también me pedían tres): la capacidad de absorción de las organizaciones ante la aceleración tecnológica; la gestión de la diversidad; y la gestión de la complejidad y el caos (de la

1. 16 de marzo de 2015. Un resumen puede encontrarse en: http://www.tendencias21.net/estrategar/La-estrategia-hoy-segun-Alfonso-Vargas_a423.html

2. Sin embargo, en este contexto global las diferencias siguen importando y los desequilibrios siguen siendo enormes. El Prof. Ghemawat (2007) ha denominado a esta situación “globaloney”. En su libro “Redefiniendo la Globalización” (subtitulado *La importancia de las diferencias en un mundo globalizado*), afirma que “el futuro de la globalización es más frágil de lo que pensamos”, de forma que: “Los directivos que creen en el bombo de un mundo plano lo hacen bajo su propia responsabilidad. Las fronteras nacionales todavía son muy importantes para los estrategas de negocios” (2007, p. 14).

Estas asimetrías, como sabemos, son fuente de oportunidades para las empresas, del mismo modo que, tal y como nos enseña la física, la ruptura de la simetría entre la materia y la antimateria dio origen a la creación de algo tan asombroso como el universo.

incertidumbre, en definitiva).

¿Estamos reaccionando y haciendo frente a los mismos? Pues sí, pero con algunos matices (presenté tres ejemplos):

- Los desarrollos tecnológicos por sí solos no son fuente de ventaja competitiva sostenible. La paradoja de la tecnología nos demuestra que dichas ventajas solo se consiguen a través de la combinación de recursos tecnológicos y no tecnológicos (humanos y de gestión), siendo que las estrategias empresariales suelen dejar en un segundo plano ese elemento humano, no dándole el valor que en realidad tiene. Cuanto más importante es la tecnología, más importante es el talento. Prueba de ello es que el tipo de conocimiento que viene a marcar las diferencias es el denominado conocimiento tácito, por su dificultad, cuando no imposibilidad, de replicar dado su carácter idiosincrático, experiencial y relacional. Esto es tanto más perceptible en la transición en la que estamos: de la sociedad industrial a la economía de los intangibles.
- La mezcla Tecnología + Talento debe completarse con la tercera T del Prof. Florida (2002): la Tolerancia. Tolerancia para manejar la diversidad (tecnológica, cultural, etc.) de forma efectiva, en un entorno crecientemente dinámico que requiere flexibilidad; y para asumir que estamos en un contexto crecientemente paradójico³.
- Seguimos intentando controlar el futuro, lo cual es prácticamente imposible en un contexto en el que cada vez son más los factores que entran en juego (complejidad). ¿Somos conscientes de las consecuencias a que pueden dar lugar nuestras decisiones? ¿Hasta qué punto podemos controlarlas? Hemos de aprender, por tanto, a gestionar la incertidumbre, pero para ello hemos de comprenderla, lo cual exige asumir una racionalidad distinta a aquella que apunta hacia el control de los fenómenos. Los fenómenos complejos son difícilmente controlables, y la comprensión de esto implica que la acción debe orientarse hacia cómo aprovechar la complejidad y cómo participar de ella.

Y entonces, ¿qué debería hacer la estrategia que todavía no haya hecho?, me preguntaron. A lo que respondí: pasar de un enfoque basado en el conflicto (suma nula) a otro basado en las relaciones y la cooperación (suma positiva); y abandonar definitivamente la ficción del actor

3. Competencia vs. Cooperación. Lo Global vs. Lo Local. Diferenciación vs. Costes. Tamaño vs. Agilidad. Lo Deliberado vs. Lo Emergente. Centralización vs. Descentralización. Iniciativa Individual vs. Respuesta Coordinada. Orden vs. Desorden. Corto plazo vs. Largo plazo. Desarrollo económico vs. Preservación del medio ambiente.

racional y orientarse hacia la figura del actor relacional, capaz de construir la malla o red de relaciones más fructífera para la organización de que se trate (empresa, etc.).

En suma, para concluir este diálogo, la cuestión fue: ¿dónde está la estrategia hoy? Me permití señalar los siguientes rasgos:

36
Kanter (2002) promueve el que denomina “modelo de improvisación”, para distinguirlo del modelo tradicional de estrategia como planificación de acuerdo a un guion (similar al teatro tradicional). Siguiendo el símil teatral, la estrategia surge de la exploración de las nuevas posibilidades que se crean al interactuar los actores con el público, que, aún dentro del guion, tienen libertad para improvisar. La planificación estratégica tradicional, con la consiguiente asignación de recursos, funciona bien en actividades que tienen lugar en ambientes con altas dosis de certidumbre (cada vez menos). Pero en áreas caracterizadas por la incertidumbre –cuando los modelos aún no están claros, el entorno competitivo está cambiando, y los acontecimientos y las tecnologías disruptivas plantean nuevos retos– el trabajo proyecto a proyecto hace posible reinventar la organización constantemente, sin el trauma de una agitación revolucionaria. Claro que los líderes siguen necesitando establecer metas, identificar prioridades y evaluar los resultados, sembrar nuevos proyectos y escardar otros. Pero en lugar de confiar en el guion, facultan a los actores a inventar respuestas de acuerdo con las circunstancias cambiantes. Al fin y a la postre, hoy, la respuesta rápida es más importante que alcanzar la perfección (si es que ello fuera posible).

En suma, la estrategia está cada vez más ligada a la emergencia y a la experimentación, pues la innovación se ha colocado en el núcleo del entramado empresarial y social. Con todo, la innovación en las organizaciones no suele ser espontánea, sino el resultado de un proceso complejo que es preciso gestionar bien, apoyándose en un pensamiento o enfoque sistémico (trascendiendo la habitual metodología analítica, parceladora/diseccionadora de la realidad), en la conectividad (redes, alianzas) y en las técnicas de gestión del conocimiento (con sus inductores).

En un entorno de cambio (dinamismo) acelerado, la cuestión que se nos plantea repetidamente no es tanto cuál es la estrategia correcta, sino cómo hacer evolucionar la estrategia para adaptarla, con rapidez y flexibilidad, a los requerimientos del momento. Los riesgos y baches que inexorablemente aparecen en cualquier viaje de este tipo alertan de la importancia, hoy más que nunca, de que las estrategias tengan libertad para cambiar, aunque la visión siga siendo la misma.

En mi opinión, nos encontramos ante un paradigma de comportamiento estratégico que, desde una visión sistémica de la realidad objeto de estudio, promueve la innovación sobre la base de una mayor conectividad entre los elementos del sistema y entre sistemas (redes/alianzas), facilitadora de una gestión más eficaz del conocimiento compartido. Y entiendo que es así porque sistema e interrelaciones son conceptos clave para abordar la complejidad y para entender el proceso estratégico y su funcionamiento de forma más cercana a la realidad, alejándonos de la simplificación y artificiosidad que impregnaban los modelos predominantes hasta ahora, con una severa debilidad teórica dadas las limitaciones de sus supuestos de partida (actor racional, mercado perfecto, etc.).

La idea de complejidad (creciente⁴) es esencial por lo que significa, en el sentido de que no podremos escapar jamás de la incertidumbre, y que jamás tendremos un saber total (supone una cura de humildad frente a la arrogancia científica). Además, la complejidad no debe ser vista como una carga que hay que evitar, sino como un catalizador y un acelerador para innovar y crear nuevas formas de proporcionar valor.

Para concluir este diálogo, una observación acerca de la necesaria recuperación de la centralidad del elemento humano como ser social. Llevada al contexto de la crisis última, eso significa la recuperación de unos valores que los paradigmas económicos dominantes durante las últimas décadas habían desterrado: personas con una excelente formación técnica a la par que una conciencia sobre el comportamiento ético. Repensar el modo de conducir una economía, y de dirigir una empresa, para fortalecernos con liderazgos más responsables.

Con todo, permítanme rematar esta introducción con una invitación a la reflexión colectiva a través de tres autores:

La primera es del biólogo chileno Francisco Varela señala que la noción de que el mundo y nuestro universo está compuesto por cosas separadas es una ilusión y lleva a una confusión constante. ¿Somos conscientes, pues, de las interrelaciones y consecuencias a que dan lugar nuestras decisiones? ¿Hasta qué punto podemos controlarlas?

La segunda es de Heinz Von Foerster, cibernetista austríaco, afirma que resulta complejo conocer, ya que se trata con objetos que, en reali-

4. Geissler y Krys (2013) la atribuyen a los siguientes factores: a la multiplicidad de stakeholders y sus correspondientes intereses, que las empresas han de tratar de conciliar; a la cada vez mayor presencia global de las empresas, y consiguiente diversidad de mercados geográficos; a la creciente variedad de las carteras de productos arrastrada por el apetito de los mercados de consumo en favor de una gama de opciones mayor; y la sobrecarga de información, agravada por la creciente velocidad con la que el volumen de información disponible crece.

dad, son procesos. En consecuencia, ¿somos capaces de entender la realidad como algo fluido, donde nada permanece quieto y todo se mueve?

Y, por último, de Michele McKenzie, en su condición de presidenta y CEO de la *Canadian Tourism Commission*. Señala que el tiempo es un lujo del que ya no disponemos. Solíamos decir: espera a que esta crisis termine y todo vuelva a la normalidad, pero eso ya no sucederá. Debemos ser animales del cambio. Por tanto, ¿hemos asimilado, de verdad, esa necesidad de cambio, de renovación, de ideas frescas en nuestras respectivas organizaciones? ¿Hemos activado los mecanismos necesarios para que este proceso fructifique, superando las inevitables inercias?⁵

1. ¿Por qué de la fragmentación a la complejidad?

Es uno de los cambios, el primero, que promueve la Nueva Teoría Estratégica, a la que está dedicada esta obra colectiva. Y es un cambio en el paradigma central, nada menos. Su trascendencia es tan clara como exigente en cuanto a los esfuerzos intelectuales que demanda para delimitarlo conceptualmente, primero, y operacionalizarlo, después.

Estrategia y futuro son dos conceptos que van de la mano: para alcanzar el futuro se necesita de una estrategia. Ese binomio ha levantado muchas pasiones y ha hecho correr ríos de tinta. Tres citas célebres, como muestra de esta efervescencia:

- “El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad” (Víctor Hugo).
- “Me interesa el futuro porque es el sitio en el que voy a pasar el resto de mi vida” (Woody Allen).
- “La mejor manera de predecir el futuro es crearlo” (Peter Drucker).

¿Por qué abordar la estrategia (o la capacidad de estrategar) desde la complejidad, no desde la fragmentación? La respuesta parece inmediata: es un fenómeno complejo. ¿Cómo podemos competir y obtener un beneficio en un mundo donde la automatización y la digitalización están acortando los ciclos económicos, acelerando el cambio, y convirtiendo en *commodities* muchos bienes y servicios? Esto es lo que plantean Talwar y Wells (2015). El propio Talwar (2015) apunta que conducir

5. “Ingenuidad y locura es seguir haciendo lo mismo de siempre y esperar resultados distintos de los logrados hasta ahora”. Esta cita atribuida a Albert Einstein nos alerta, en definitiva, acerca de la necesidad de gestionar el cambio, reforzando así esta idea central.

una empresa hacia un futuro incierto y potencialmente incognoscible requerirá cambios fundamentales en la forma dirigirlas. Se requerirá un nuevo conjunto de habilidades que incluirán la planificación de escenarios, la gestión de la complejidad, la conciencia intercultural, la colaboración, la comprensión de los sistemas, el pensamiento de diseño (o *design thinking*) y la creatividad extrema.

La complejidad ha sido definida como “el estudio de los principios y las pautas que explican el comportamiento de un fenómeno natural o social desde la perspectiva de la totalidad” (Rivas Tovar, 2008). Este, por tanto, no puede ser entendido a través de la fragmentación y el mero conocimiento de cada una de sus partes⁶, dejando al margen la interacción entre ellas. Precisamente, la noción de complejidad, desde esta posición teórica se fundamenta en la aparición de propiedades emergentes provenientes de la interacción local de un determinado número de componentes.

Ferreira (2001) señala que un sistema complejo se caracteriza por un comportamiento emergente, que resulta de la interacción entre sus partes⁷ y, por esa razón, no puede ser fragmentado sin perder su identidad y utilidad. Si admitimos que hoy los sistemas del mundo real son (cada vez más) complejos, la fragmentación, como forma de aproximarnos a la realidad para tratar de entenderla, no es posible, y, por ello, la aplicación de la teoría de la complejidad se torna esencial y agranda su espectro como alternativa al reduccionista paradigma cartesiano que nos ha venido dominando. De hecho, esta perspectiva de la complejidad resulta del fracaso del paradigma newtoniano en su pretensión de aplicación genérica y universal, incapaz de dar respuesta a muchos problemas de nuestro tiempo.

Tomado de Russell (2006), presentamos seguidamente un contraste entre los principios de la ciencia tradicional (de base cartesiano-newtoniana) y los de la complejidad y el caos⁸:

6. No se trata de renunciar al método analítico, sino de asimilar que, como expresa Ramos Hernández (2006), “el fenómeno será mejor comprendido si alternamos el *zoom* del análisis con el *landscape* de la síntesis”.

7. A este respecto, Sussman (2005) realiza una aportación sumamente esclarecedora, en el sentido de que la complejidad de un sistema no depende solo de la existencia de un grupo de unidades relacionadas, sino del conocimiento imperfecto del grado y la naturaleza de tales relaciones (cuanta más imperfección/ignorancia, mayor complejidad); en este caso, el comportamiento emergente es difícil de predecir, incluso cuando el comportamiento de cada subsistema sea fácilmente predecible. Por tanto, la complejidad no está solo en el número de interacciones, sino de su naturaleza.

8. Se entiende por caos el estado de aquellos sistemas que son encontrados entre ciclos que varían en su periodicidad, totalmente impredecibles. Se refiere por lo general a sistemas que tienen un orden interno que nunca se replica a sí mismo. Caos no es desorden, sino aparente desorden manifiesto que, sin embargo, responde a un orden latente. Los sistemas caóticos implican una dependencia sensible a las condiciones iniciales y son aperiódicos,

CIENCIA TRADICIONAL	CC. DE LA COMPLEJIDAD Y EL CAOS
Basada en la física newtoniana del siglo XIX.	Basadas en el modelo biológico de los sistemas vivos.
Sistemas vistos como simples* y caracterizados por la linealidad**.	Sistemas vistos como inherentemente complejos*, no lineales**.
Sistemas vistos como en equilibrio.	Las externalidades, internas o externas, son vistas como “normales” y pueden ser importantes en la configuración del sistema.
Las externalidades que causan las diferencias o la inestabilidad en el sistema son vistos como anormales o “ruido”.	Las externalidades, internas o externas, son vistas como “normales” y pueden ser importantes en la configuración del sistema.

Fuente: Adaptado de Russell (2006)

40

En 2002, Brown y Eisenhardt publicaron (traducido al castellano) el libro titulado *Competir al borde del caos. Estrategias para enfrentar los cambios vertiginosos*. Su objeto de estudio es el cambio en las organizaciones (el cambio lo invade todo en la economía –y sociedad– de nuestro tiempo), pero no de cualquier tipo, sino el cambio tumultuoso y radical que los desarrollos tecnológicos, con internet como principal exponente de tal aceleración, están trayendo. Y se propusieron estudiar

por lo que resulta difícil predecir su trayectoria o evolución. Descubrir el comportamiento caótico del sistema o ese orden subyacente es el objetivo de la Teoría del Caos. Las evidencias de los sistemas caóticos son prácticamente universales, incluyendo, en nuestro campo de estudio, los mercados de valores y la mayoría de los sistemas sociales (como las empresas).

(*) Según Harrison (2006), las dos diferencias primarias entre un sistema simple y uno complejo son diversidad y descentralización. Las organizaciones humanas son más complejas en tanto mayores “grados de libertad” tienen. Los sistemas sociales se encuentran entre los de mayor complejidad debido a la cantidad de variables e interacciones que ocurren en ellos, así como a su dinamismo.

(**) Según Law y Urry (2004), las características de la linealidad son: grandes cambios en las causas producen grandes cambios en los efectos; las mismas causas siempre producen los mismos efectos; proporcionalidad entre causas y efectos. Mientras que las de la no linealidad: pequeñas causas pueden producir grandes efectos y viceversa; igual causa puede producir cualitativamente diferentes tipos de efectos en circunstancias específicas (sin necesidad de proporcionalidad entre causas y efectos); los efectos del sistema no resultan de la simple adición de los componentes individuales.

ese cambio –explorar su naturaleza y sus consecuencias en la forma de dirigir las empresas–, aplicando el método inductivo en una industria, la de la computación, que era considerada, y podríamos seguir admitiéndolo, un paradigma de dinamismo y crecimiento. Fue elegida por una razón de pragmatismo, como las autoras reconocen, dado el objeto de su interés.

Para ello bebieron de las aportaciones de ciencias y planteamientos teóricos en principio no vinculados al *management*, como las teorías evolutivas y de la complejidad; llegaron al estudio de los comportamientos caóticos de los sistemas (con situaciones en que la inestabilidad limitada permite la interacción creativa e innovadora), el concepto de atractor (o estado que atrae a un sistema dinámico hacia sí), la no linealidad de los sucesos (no relación o proporcionalidad entre causas y efectos), la enorme dificultad (o imposibilidad) para predecirlos, etc. Las empresas estudiadas en la mencionada industria competían al “borde del caos”.

En suma, la pregunta clave es cómo dirigir las empresas en industrias tan rápidamente cambiantes y altamente competitivas, siendo que este contexto pone en cuestión las bases que tradicionalmente habían sustentado los postulados del *management* emanados de las escuelas de negocio. Por ejemplo, ¿cómo enfocar la planificación en contextos tan inestables? ¿Qué sentido tiene la estrategia, entendida como plan, si el futuro es impredecible, o a lo sumo nuestra capacidad de anticipación se limita al muy corto plazo? Como las autoras del referido libro declaran: “Estábamos buscando nuevos modelos para reemplazar los viejos paradigmas que dominan el pensamiento y la estrategia de la organización” (Brown y Eisenhardt, 2002, p. 13). El propósito era “mostrar a los managers cómo podrían manejar más eficazmente con el mundo increíblemente exigente, acelerado e incierto que tantos de ellos enfrentan. Hemos tratado de captar la estrategia eficaz para estas circunstancias de una manera muy práctica. Hemos puesto de relieve las mejores acciones y estratagemas, los detalles de lo que hay que hacer bien y por qué” (Brown y Eisenhardt, 2002, p. 15).

El resultado es “Las reglas de la competencia al borde del caos”, así denominadas por las autoras (capítulo 9), siendo que “el desafío estratégico clave que enfrentan muchas empresas contemporáneas es manejar este cambio” (Brown y Eisenhardt, 2002, p. 373). Y siguen diciendo: “El desafío consiste en reaccionar rápidamente, anticiparse cuando es posible, y liderar el cambio donde es apropiado. Un dilema es cómo hacerlo, no solo una vez o de cuando en cuando, sino de manera incesante. Nuestra hipótesis es que competir sobre el borde del caos es la mejor práctica de *management*, aun cuando sea imprevisible, a menudo ingobernable e incluso no eficiente” (Brown y Eisenhardt, 2002, p. 373).

Pues para lograrlo, proponen 10 “leyes”, reglas o mejores prácticas, clasificadas en tres bloques (estrategia, organización y liderazgo); a saber:

A) La estrategia	Quienes compiten al borde del caos:
1. La ventaja es temporal.	Comprenden que cualquier ventaja competitiva es siempre transitoria; de ahí que estén continuamente concentrados en generar nuevas fuentes de ventaja. Esto define al cambio como una oportunidad, no como una amenaza.
2. La estrategia es variada, emergente y compleja.	Confían en varias medidas que están vagamente relacionadas en una dirección estratégica semicoherente, observan lo que ocurre y prosiguen con las que tienen éxito, que cambian con el tiempo; dejan que surja la estrategia, fruto de un complejo entramado de interacciones.
3. La recreación es la meta.	Buscan oportunidades para reinventar sus empresas; se preocupan por encontrar nuevas maneras de generar valor, pero no necesariamente por tener la empresa más eficiente.
B) La organización	Quienes compiten al borde del caos:
4. Vivir en el presente.	Crean estructuras tan pequeñas como sea posible; el criterio para manejar el presente es aprovechar al máximo la estructura mínima; estas empresas solo usan la estructura necesaria para evitar que las cosas se desvíen, mantener al personal sensible al cambio y consciente de las nuevas oportunidades.
5. Prolongar el pasado.	Aprenden del pasado; usan selectivamente el pasado para aprovechar las nuevas oportunidades; comprenden que el uso prudente del pasado disminuye el riesgo y libera recursos para concentrarse en las nuevas ideas. Mientras usan la experiencia, se cuidan de no quedar aferrados a modelos competitivos obsoletos.
6. Incursionar en el futuro.	Se manejan en un horizonte de tiempo más amplio que los otros; están persuadidos de que el futuro es impredecible y lanzan más bienes y servicios experimentales, crean más alianzas estratégicas orientadas a los mercados y tecnologías emergentes, además de emplear más futurólogos que otras empresas. Están convencidos de que el futuro cambia constantemente, y por ello lo reconsideran a menudo.

7. El cambio sincronizado.	Siguen el ritmo del cambio con el paso del tiempo, así como la sucesión de acontecimientos; comprenden que el ritmo —concepto algo diferente al de la velocidad— es un arma estratégica crucial, por lo que establecen un/ <i>su tempo</i> en torno al lanzamiento de nuevos productos, para orquestar sus logísticas y coordinarse con los proveedores; si no pueden establecer el ritmo, tratan de sincronizar su <i>tempo</i> de cambio con las demandas del mercado y con el ritmo de otras empresas.
C) El liderazgo	Quienes compiten al borde del caos:
8. Desarrollar la estrategia.	No abordan todas las partes de la estrategia a la vez; establecen las prioridades y las medidas operativas; prestan atención al orden en el cual se desarrolla la estrategia; jamás comienzan con el futuro cuando regeneran una empresa, sino con los elementos básicos del presente.
9. Desplazar la estrategia del nivel empresarial.	Comprenden que, en los mercados de alta velocidad, la estrategia no se puede conducir desde arriba, pues hay demasiados cambios y demasiado rápidos como para esperar que la estrategia se abra paso a través de la jerarquía.
10. Readaptar las empresas a los mercados.	Saben que, en un mundo rápidamente cambiante, cualquier coincidencia de las empresas con los mercados es demasiado efímera. Son conscientes del desafío de reexaminar continuamente la estructura de las empresas y sus correspondencias con los mercados. Saben que la sincronización permanente de las empresas con las oportunidades emergentes, y la expresión —y ocasional formulación— de una estrategia, son las principales responsabilidades de la alta dirección de estas compañías.

Fuente: Brown y Eisenhardt (2002); elaboración propia.

Stacey (2012), sin embargo, en su propuesta de “procesos de respuesta complejos” como forma de concebir las estrategias y dinámicas organizacionales, configurada también desde las perspectivas de la complejidad y el caos —ante la incapacidad que manifestaban las teorías tradicionales u ortodoxas para entender la naturaleza del *management* en organizaciones dominadas por lo inesperado y lo creativo—, no presenta colección alguna de reglas o mejores prácticas. Argumenta el Prof. Stacey que este enfoque no conduce, por su carácter, a prescripciones genéricas o abstractas, pues está orientado a describir los procesos de

respuesta que se dan en cada organización (como pueden ser la creatividad y la innovación), que emergen de las complejas interacciones locales. Dado que cada caso presentará sus particularidades, la generalización no es posible; cada uno de ellos dará lugar a prescripciones específicas. El conocimiento en *management*, ahora más que nunca, es contextual, y su pretensión de normatividad es inaplicable por inútil⁹.

Como señala Serlin (2010): “La comprensión que las organizaciones no están en equilibrio, que son dinámicas en su interacción con el contexto, ha ayudado a desarmar el aparato monoparadigmático. Igualmente ha sido útil entender que cada situación organizacional debe tener los instrumentos adecuados a sus propiedades para abordarlos”. Es decir, como sigue apostillando el mismo autor, “vea su sistema a través de los lentes de la complejidad (más que a través de la metáfora de la organización mecánica o militar)”, y “construya una visión suficientemente buena (más que tratar de planificar cada pequeño detalle)”. En el marco de las 5 P, o formas de entender la estrategia, establecidas por Mintzberg (1987), ¿será que el marco de la complejidad nos acerca a un entendimiento de la estrategia como perspectiva?

Se trata, pues, de aportar una manera de pensar diferente que centra su atención en qué estamos haciendo, cómo y por qué, no en lo que deberíamos hacer siguiendo nuevas recetas o imitando determinados ejemplos que, supuestamente, conducirían a nuestras organizaciones a un futuro mejor con una cierta certidumbre –tal y como estábamos acostumbrados por mor de la educación recibida–. Esta certidumbre ya no existe, lo cual es un enorme desafío y exige replantear la naturaleza del trabajo directivo y de la estrategia¹⁰. De hecho, las ciencias de la

9. Excede el propósito de este trabajo entrar en el debate de si el *management* es una ciencia o una técnica, como si ello determinara su rango en el campo del saber (superior o inferior, respectivamente). Entre la comunidad académica siempre ha existido un cierto complejo y una búsqueda de legitimidad dentro de la comunidad científica, empeñándose para ello en buscar leyes/normas generales/universales (a la hora de gestionar empresas, ya que a este tipo de organizaciones es a las que nos referimos aquí). Queda en cuestión si esto es aplicable al ámbito de la fenomenología social, aún más en un contexto incierto/impredecible como el que dibuja la complejidad creciente (externa e interna) a la que estamos sujetos y la consiguiente necesidad de actuar al borde del caos. Los usuarios de este conocimiento (los gestores empresariales, muy presionados por este marco de actuación) demandan nuevas leyes o normas portadoras de una supuesta certidumbre en su quehacer, pero tengamos en cuenta si no es a costa de simplificar o fragmentar una realidad que a menudo se ha tornado demasiado compleja como para realizar prescripciones de forma general o universal. Ya Mintzberg et al. (1976) advirtieron que los modelos normativos carecen de utilidad en la medida en que no ayudan a entender las situaciones complejas, abiertas al contexto y dinámicas. No existe verdad única, en otras palabras.

10. Hay algo que no ha cambiado, sin embargo: la estrategia trata de la creación de valor para los accionistas a través de la diferenciación en una o más dimensiones competitivas (Bonabeau, 2003a). Si bien el enfoque convencional de la planificación estratégica ha que-

complejidad son las ciencias de la incertidumbre, desafiando la ciencia tradicional, que es la ciencia de la certidumbre.

Su propuesta se basa en la interdependencia entre las personas: el ser individual y las relaciones sociales son como las dos caras de la misma moneda. La empresa es un sistema humano complejo, y para entender cabalmente esa complejidad hemos de hacerlo desde dentro del sistema. Se trata, pues, de un enfoque centrado no en los individuos y su autonomía, sino en las relaciones, en las conversaciones; por tanto, en procesos relacionados con la política, la ideología, la comunicación, el poder, el dominio, la persuasión, la remoción de resistencias, la ética. Como resultado de esa vida conversacional y sus interacciones, las empresas se autoorganizan y las estrategias emergen. Las estrategias son, en consecuencia, patrones de acción emergentes que surgen de la interacción de las opciones adoptadas por muchos grupos diferentes de personas.

De esta manera, entender el funcionamiento de las organizaciones desde la perspectiva de la complejidad, es decir, de una forma no fragmentaria, implica un cambio sustancial: pasar del pensamiento sistémico convencional a un pensamiento en términos de los procesos de respuesta —y consiguiente transformación— que se desencadenan en la organización. Esta causalidad transformadora es diferente de la causalidad formativa del pensamiento sistémico. Los individuos dan forma a lo social (los grupos, las organizaciones), pero al mismo tiempo lo social da forma a los individuos y su autonomía. Esta paradoja, de ser productor y producto a la vez, nos recuerda el concepto de autopoesis¹¹, acuñado por los biólogos chilenos Maturana y Varela.

Si el futuro resulta imprevisible, fruto de la cada vez más tupida red de incontrolables interacciones entre muchos individuos/grupos/organizaciones caracterizados por su diversidad y grado de autonomía¹²,

dado obsoleto —dicho autor la considera un oxímoron, es decir como dos palabras de significado opuesto, contradictorio—, la necesidad de una estrategia es más urgente que nunca. Ya no implica el diseño de una hoja de ruta para los próximos, digamos, cinco años, sino la redefinición constante y la reconfiguración a todos los niveles y escalas de la empresa en respuesta al cambio —sin confundir a sus clientes—, a un cambio que se nos presenta de forma acelerada y en muchas ocasiones imprevista. En efecto, debido a su complejidad, el entorno empresarial actual es demasiado sensible a pequeños cambios, con resultados impredecibles.

11. Poiesis (del griego) significa producción. Autopoesis significa autoproducción. Por tanto, puede decirse que un sistema es autopoético cuando reúne la doble condición de productor y producto.

12. Repárese en que la complejidad no depende necesariamente del tamaño (un sistema puede ser muy grande —con muchos elementos— pero muy simple a la vez); se han de unir otros atributos, como se ha expresado.

el foco se coloca en el presente, buscando maneras de mejorar en nuestras interacciones locales, a pesar de las indeseadas consecuencias que podrían generar.

Otro punto muy importante en su discurso, que rompe moldes conceptuales del *management* de general aplicación hasta ahora, es la asunción de que la racionalidad instrumental atribuida a las decisiones y comportamientos del directivo no les permite elegir el futuro de sus organizaciones; este es impredecible. Ni tampoco les permite controlar los resultados del proceso que se desencadena a partir de las decisiones que toman. La razón es que la causalidad a la que estamos habituados en las herramientas de gestión que utilizamos (del tipo lineal, si...entonces...) no es aplicable a las interacciones humanas, dada su complejidad y su carácter no lineal: nunca podemos estar seguros, con carácter general, que un determinado resultado es consecuencia de una determinada intervención: la realidad es demasiado compleja y, por tanto, no cabe realizar prescripciones de carácter genérico acerca de lo que debería hacerse para alcanzar un determinado resultado. Por tanto, en situaciones tan ambiguas e inciertas, el juicio práctico (a partir de una mezcla de datos e intuición¹³, de lo formal y lo informal) se convierte en una habilidad clave del directivo. Los postulados de la gestión de la paradoja y la diversidad, anunciada por Vargas Sánchez (2000), permanecen plenamente vigentes, con las tensiones que conlleva.

En los procesos complejos, los vínculos entre causa y efecto no responden al patrón simplificado al que nuestros modelos nos han acostumbrado. Por ejemplo, minúsculas variaciones en las condiciones de partida pueden generar resultados inesperados o no deseados, lo que revela su extrema sensibilidad a las condiciones iniciales y la gran dificultad para prever. Nuestra capacidad de anticipar el futuro es, pues, muy limitada¹⁴, de igual manera que nuestra capacidad para controlar

13. Tal y como Bonabeau (2003a) expresa: "Ya no es suficiente confiar en la intuición y la planificación estratégica tradicional para tomar decisiones. Estos procesos se basan en experiencias pasadas que son cada vez menos aplicables, pues nuestro entorno económico actual cambia en nuevas direcciones". Sin embargo, ahora existen herramientas computacionales que permiten explorar espacios que están más allá de la capacidad humana, aprovechando la intuición de las personas en lugar de desperdiciarla. Se refiere a la simulación basada en agentes (*agent-based modeling*), que ofrece un modelo flexible que se puede ampliar y cambiar conforme evoluciona nuestro conocimiento sobre el mercado. Para el referido autor, la estrategia exige hoy un nuevo conjunto de procesos basados en herramientas computacionales avanzadas que no sustituyen a la intuición, sino que la aprovechan, en una suerte de renacer de la misma.

14. La prisa instintiva para aplicar un patrón a un fenómeno puede cortar o reducir el pensamiento de una persona o grupo con demasiada rapidez (Bonabeau, 2003b).

el resultado de nuestras decisiones y acciones. Esta es una posición de mayor humildad y más realista que propone trabajar sobre la red local de interacciones para mejorar en lo que sea posible.

Nos queda nuestro juicio acerca de qué formas de interacción son las más convenientes en función de lo que queramos conseguir (es, pues, un juicio no genérico o abstracto, sino específico o particular). Así, si lo que pretendemos es crear una cultura abierta a la innovación, necesitamos poner en marcha interacciones que promuevan nuevas conversaciones, a través de nuevas voces, con el planteamiento de nuevas perspectivas, el contagio de nuevas pasiones...— lo que Gary Hamel (1998) denominó las claves de la innovación estratégica—.

No obstante lo anterior, lo que las técnicas al uso sí permiten, en el ejercicio del poder, es controlar hasta un nivel considerable las actividades que llevan a cabo los individuos —mediante supervisión, normalización, evaluaciones, *mentoring*, ...— siendo que la institucionalización de estas técnicas (reglas, procedimientos, rutinas...) pueden conducir a una coerción extrema¹⁵, a pesar de que los resultados de tales actividades no pueden ser controlados.

En suma, la estabilidad o el cambio en una organización emergen como resultado de una gran cantidad de interacciones locales entre los integrantes de la misma, así como entre ellos y los miembros de otras organizaciones con las que interactúa (clientes, proveedores, competidores, gobiernos, etc.). Las organizaciones son el resultado de patrones de interacción entre los individuos, y esos patrones emergen en la intersección de las intenciones, opciones, planes, acciones de todos los involucrados, internos y externos, lo que implica que son impredecibles. Por consiguiente, si los escenarios futuros son inciertos, si las empresas no pueden anticipar las consecuencias a medio-largo plazo de sus acciones, y no pueden controlar esa pléyade de interacciones referidas, la resultante es que los directivos no pueden elegir el futuro de sus empresas, por más que se empeñen con ejercicios de planificación estratégica al uso.

Esta visión desafía el discurso dominante según el cual el poderoso puede determinar lo que pasará¹⁶, así como las técnicas desarrolladas

15. Otro cuerpo teórico, la teoría institucional, habla, en efecto, de presiones coercitivas, junto a otras de tipo normativo y mimético.

16. En “El mundo que viene” que describe Martínez Barea (2014), hoy se dan las condiciones para que cualquiera, desde cualquier parte del mundo, pueda cambiar las reglas del juego competitivo. El futuro ya no se ve principalmente mediatisado por la cuna y el lugar de nacimiento del individuo (de ahí, en general, han procedido los poderosos), sino por el talento de este (el nuevo mundo será el de la “meritocracia total”).

en un contexto simplificado, fragmentado, no ajustado a una realidad mucho más compleja: el decisor no es puramente racional (el *homo oeconomicus* es una ficción), las relaciones no son lineales (el patrón si...entonces...no es aplicable a las interacciones humanas), no siempre un determinado efecto es originado por la misma causa (o una determinada causa da lugar al mismo efecto), muy pequeños cambios en las condiciones de partida pueden provocar grandes alteraciones en los resultados (el efecto mariposa)...

El 2 de septiembre de 2009, el premio nobel en Economía Paul Krugman escribió un largo artículo en *The New York Times Magazine* titulado “How Did Economists Get It So Wrong?” (¿Cómo los economistas pudieron hacerlo tan mal?). Puede leerse a través del siguiente enlace: <http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html>

48 Su análisis es extraordinariamente elocuente a nuestros efectos. Por ejemplo, asevera que los economistas: se extraviaron, como grupo, cuando confundieron la belleza, vestida con un impresionante traje de matemáticas, con la verdad (una verdad mucho más compleja de lo que los algoritmos matemáticos podían expresar; una verdad incompatible con la falsa sensación de predictibilidad¹⁷ y control que se pretendía vender); olvidaron las limitaciones de la racionalidad humana (en su mayoría aceptaron la idea de que los inversores y los consumidores son racionales y que los mercados, en general, funcionan bien); no tuvieron en cuenta que es necesario aprender a convivir con el desorden (competir al borde del caos).

Se reproducen a continuación algunos párrafos:

As I see it, the economics profession went astray because economists, as a group, mistook beauty, clad in impressive-looking mathematics, for truth. Until the Great Depression, most economists clung to a vision of capitalism as a perfect or nearly perfect system. That vision wasn't sustainable in the face of mass unemployment,

17. Tomamos de Serlin (2010) la siguiente reflexión, que puede ayudar a explicar la dificultad del ser humano para afrontar lo imprevisible: “Los neurólogos saben que nuestro cerebro está programado para tener el control de todo lo que sucede. Sin embargo, lo cierto es que nuestro cerebro está literalmente a oscuras, escondido bajo la cavidad craneal, y el único contacto que tiene con el exterior es a través de órganos imperfectos, bien sea la vista, el oído, el tacto, el sentido olfativo o el gusto. Y puesto que nuestro cerebro está programado para controlarlo todo y debido a lo imperfecto de las percepciones que llegan a él, elucubra lo que puede, creando modelos abstractos de la realidad, que a veces no tienen por qué coincidir con la realidad misma. En pocas palabras, la explicación podría ser que no estamos preparados fisiológicamente para los hechos imprevisibles. Y sin embargo, los hechos imprevisibles existen.”

but as memories of the Depression faded, economists fell back in love with the old, idealized vision of an economy in which rational individuals interact in perfect markets, this time gussied up with fancy equations. The renewed romance with the idealized market was, to be sure, partly a response to shifting political winds, partly a response to financial incentives. But ... the central cause of the profession's failure was the desire for an all-encompassing, intellectually elegant approach that also gave economists a chance to show off their mathematical prowess.

Unfortunately, this romanticized and sanitized vision of the economy led most economists to ignore all the things that can go wrong. They turned a blind eye to the limitations of human rationality that often lead to bubbles and busts; to the problems of institutions that run amok; to the imperfections of markets – especially financial markets – that can cause the economy's operating system to undergo sudden, unpredictable crashes; and to the dangers created when regulators don't believe in regulation.

It's much harder to say where the economics profession goes from here. But what's almost certain is that economists will have to learn to live with messiness. That is, they will have to acknowledge the importance of irrational and often unpredictable behavior, face up to the often idiosyncratic imperfections of markets and accept that an elegant economic "theory of everything" is a long way off. In practical terms, this will translate into more cautious policy advice – and a reduced willingness to dismantle economic safeguards in the faith that markets will solve all problems.

En términos generales, como indica Serlin (2010), la humanidad se ha dedicado a buscar esquemas generales, globales, a los que pudieran aplicarse definiciones axiomáticas inmutables y procesos en equilibrio. Lo único que se ha logrado, en todos los campos, ha sido encontrar acontecimientos y fenómenos en evolución, inestables; o dicho con otras palabras, se ha topado con lo mutable, con lo temporal, con el desequilibrio. El enfoque de la complejidad, con conceptos como el de Sistema Adaptativo Complejo¹⁸ (entre otros¹⁹), ha resultado de gran ayuda para empezar a superar aquellos planteamientos simplificadores que aún siguen instalados, pese a no dar adecuada respuesta a los desafíos contemporáneos de las organizaciones.

18. La teoría de la complejidad nos presenta las organizaciones como sistemas complejos con capacidad de adaptación.

19. Como los de emergencia, coevolución, suboptimización, conectividad, interacción, auto-organización, borde del caos, sistemas anidados, etc.

Extremadamente interesante resulta la perspectiva de las organizaciones que propone Serlin (2010) en su tesis de doctorado, soportada en cuatro principios:

1. El equilibrio es el precursor de la muerte. Cuando un sistema vivo está en equilibrio, tiene menos capacidad de respuesta a su contexto.
2. En caso de amenazas, o cuando están impulsados por oportunidades, los sistemas vivos se mueven hacia los extremos del caos. Esta condición evoca más altos niveles de mutación, en los que es más probable encontrar nuevas soluciones²⁰.
3. Cuando esto sucede, los componentes de los sistemas referidos se autoorganizan, emergiendo de la convulsión interna nuevas formas y estructuras.
4. Los sistemas vivos no pueden ser dirigidos linealmente. Es inevitable que sucedan fenómenos no previstos. El desafío consiste en agitarlos de tal manera que suceda lo que intentamos²¹.

50
La autoorganización, una de las características de los sistemas adaptativos complejos²², se produce a partir de las interrelaciones sociales, sin un control centralizado ni una supervisión local de las mismas: el comportamiento del grupo emerge de la interacción colectiva de todos los individuos, proporcionándole robustez (el que algún individuo falle no impide que el grupo lleve a cabo sus tareas) y flexibilidad (capacidad de adaptación a los cambios del entorno).

En este sentido, un concepto recurrente desde la ciencia de la complejidad es el de la inteligencia del enjambre, o *swarm intelligence* (Bonabeau y Meyers, 2001), tomado de las ciencias de la vida a partir del estudio del comportamiento en colonias de insectos sociales como las hormigas, las abejas o las termitas. Es una inteligencia colectiva, no individual, y el trabajo de sus miembros se coordina sin necesidad de supervisión: se autoorganizan a través de las interacciones entre sus miembros siguiendo reglas muy simples. La paradoja es que siguiendo reglas tan simples, el comportamiento grupal resultante puede ser

20. Esto conecta con el cambio, la creatividad, la innovación.

21. El autor añade: “Lo descubrí y ejercité en la práctica del *management*. Cuando un proceso se desarrollaba de una manera que no me parecía apropiada, no intentaba convencer a los partícipes de que podían funcionar mejores procedimientos alternativos, sino que agitaba el ambiente para que la solución que estaba en mi mente apareciera, emergiera”.

22. Capacidad de un sistema para cambiar su estructura básica en función de su experiencia y del ambiente que le rodea. Los sistemas adaptativos complejos funcionan bajo este principio, que regula las interacciones a la búsqueda de un nuevo orden.

sorprendentemente complejo y efectivo (la robustez y la flexibilidad resultan de esa capacidad de autoorganizarse).

Bonabeau y Meyers (2001) definen la *swarm intelligence* del siguiente modo: "Los insectos sociales trabajan sin supervisión. De hecho, su trabajo en equipo es en gran medida autoorganizado, y la coordinación surge de las diferentes interacciones entre los individuos de la colonia. Aunque estas interacciones pueden ser primitivas (una hormiga siguiendo el rastro dejado por otra, por ejemplo), en su conjunto dan lugar a soluciones eficientes a problemas difíciles (como encontrar la ruta más corta a una fuente de alimento entre la miríada de caminos posibles). El comportamiento colectivo que emerge de un grupo de insectos sociales se ha denominado 'inteligencia de enjambre'". Y añaden que quizás el descubrimiento más relevante (y fascinante) a que ha dado lugar es que comportamientos colectivos complejos pueden emergir de individuos que siguen reglas simples: la regla de las reglas simples. De este modo, el grupo se puede adaptar rápidamente a los cambios del entorno (flexibilidad); incluso cuando uno o más individuos fallan en su cometido, el grupo aún puede realizar sus tareas (robustez); el grupo necesita relativamente poca (o ninguna) supervisión o control de arriba abajo (autoorganización)²³.

No obstante, la tarea de identificar las tareas fundamentales ("simples") correctas no suele ser fácil: predecir el comportamiento que emergerá de incluso un par de reglas sencillas puede ser sorprendentemente difícil, por el número de alternativas posibles. El lado positivo es que, generalmente, ese comportamiento puede ser hoy simulado a través de modelos computacionales. De hecho, la simulación organizacional es un área de investigación en clara expansión, tanto desde el punto de vista académico como de la consultoría²⁴. Quizás el enfoque más sólido que tenemos actualmente para formular la estrategia or-

23. Entre los varios ejemplos que ofrecen de aplicación exitosa de este concepto al campo empresarial, buscando reemplazar las rígidas estructuras de mando y control por otras más eficaces en entornos altamente dinámicos, destacamos aquí el de la empresa Capital One. Inspirado por la referida regla de las reglas simples/fundamentales, su CIO estableció cuatro líneas maestras para asegurar que todos los integrantes de su organización estaban trabajando hacia los mismos objetivos: 1.-Siempre alinear las actividades con el negocio (es decir, mantener los objetivos generales de la empresa siempre en mente). 2.-Utilizar un buen criterio económico (gastar el dinero como si fuera el suyo propio). 3.-Ser flexible (no encerrarse en un patrón de pensamiento). 4.-Tener empatía con los demás en la organización (cuando alguien le piden que haga algo con lo que no está de acuerdo, póngase en sus zapatos). Junto a ese buscado alineamiento, se trataba de estimular que los empleados se sintieran los principales responsables de sus ideas, no sus superiores, aumentando así su aportación a la búsqueda de nuevas oportunidades para la empresa.

24. De acuerdo con Bonabeau (2003b), el mejor sistema para tomar decisiones a partir de un conjunto casi infinito de alternativas es la evolución misma, simulándola a través de modelos computacionales.

ganizacional es la llamada simulación basada en agentes (*agent-based modeling*), que no es solo una herramienta computacional, sino que implica, sobre todo, una filosofía de pensamiento, un nuevo paradigma de investigación y un marco metodológico tanto más sólido en cuanto que puede incorporar conocimientos de otras disciplinas. Así mismo, permite la integración de múltiples técnicas de investigación y análisis de datos, sean estas cualitativas o cuantitativas.

En la práctica, muchos gerentes tienen que tomar decisiones acerca de sistemas complejos, con una enorme cantidad de elementos relacionados entre sí que los hacen impredecibles. Los mercados globales, las grandes organizaciones, las cadenas de suministro, las redes de tecnología... Como señala Bonabeau (2003b), todos parecen impenetrables a las formas tradicionales de análisis, alejadas de situaciones como las que se dan en los ejemplos referidos, en las que tanto la búsqueda de soluciones potenciales como el proceso de evaluación de las mismas son tareas muy complejas, ya sea por la gran variedad de alternativas de solución posibles, como por las innumerables consecuencias que de las mismas podrían derivarse. Es en este tipo de escenario en el que la capacidad humana de procesamiento se manifiesta claramente insuficiente y necesitamos valernos de modelos computacionales, tipo *agent-based modeling*²⁵, para simular la evolución de tales sistemas, con tantos actores (virtuales) tomando decisiones como sea necesario para observar sus dinámicas. En palabras del referido autor, de esta forma podremos hacer lo que Newton declaró como fuera de su alcance: “Predecir la locura de las masas” (más bien observar simuladamente hacia dónde nos podrían conducir sus dinámicas evolutivas).

Siguiendo a Bonabeau (2002), para entender los fenómenos emergentes, debemos asumir que:

1. Estos pueden ser impredecibles y frecuentemente antiintuitivos.
2. Un cambio aparentemente menor en lo que hacemos de forma individual dentro de un grupo puede alterar radicalmente el comportamiento colectivo.
3. No existe necesariamente un enlace lógico entre nuestras acciones individuales y el fenómeno emergente resultante.

25. Por ejemplo la herramienta conocida como NetLogo (puede descargarse, junto a material adicional, desde: <https://ccl.northwestern.edu/netlogo/>). Para profundizar en la misma puede consultarse el libro de Wilensky y Rand (2015); también el artículo de Macal (2016). Existen empresas que realizan trabajos de consultoría mediante simulación basada en agentes, como Concentric (<http://www.concentricabm.com/>) y ABM Analytics (<http://www.abm-analytics.com/>).

De hecho, los fenómenos emergentes a menudo tienen una vida propia que es separada y distinta de los comportamientos de sus partes constituyentes. Los ejemplos de fenómenos emergentes en el mundo de los negocios incluyen: comportamientos organizacionales formados (o deformados) a través de incentivos a los empleados; el libre mercado en el que los precios son fijados a través de la multitud de interacciones de compradores y vendedores; el zumbido de consumidores que impulsan productos desconocidos en éxitos fuera de control.

En suma, las acciones independientes de una miríada de personas a menudo resultan en un comportamiento global que va más allá de sus acciones locales, siendo que el comportamiento colectivo de las personas en las multitudes, los mercados y las organizaciones ha sido durante mucho tiempo un misterio. Ahora, sin embargo, existen formas de observar, analizar, e incluso predecir, tales fenómenos emergentes gracias al poder de la computación. Su potencia de cálculo y sus costes han permitido a las empresas poder investigar escenarios a través de la simulación que serían prohibitivamente costosos y arriesgados de explorar en el mundo real.

En palabras de Levy (1994), “la teoría del caos proporciona un marco teórico útil para la comprensión de la evolución dinámica de las industrias y las complejas interacciones entre los actores de las mismas”. Argumenta que estas pueden ser conceptualizadas y modeladas como sistemas complejos y dinámicos, que exhiben tanto imprevisibilidad como orden subyacente. Aunque esta teoría tiene su origen en las ciencias físicas, sus postulados básicos se han trasladado, también, a las ciencias sociales²⁶. Las obvias y fundamentales diferencias entre ambos campos científicos han hecho a algunos especialistas mostrar su prudencia o incluso escepticismo.

Cierto es que las fuentes de imprevisibilidad son distintas (por simplificar, en el caso de los sistemas sociales diría que claramente la intervención de individuos y organizaciones), como también que la dirección estratégica, como disciplina, ha adolecido de falta de herramientas

26. En la sección 6 del documento de Maldonado y Gómez-Cruz (2010) puede encontrarse una interesante relación bibliográfica sobre complejidad y ciencias sociales, siendo que las referencias específicas a “Organizaciones y Complejidad” se encuentre en la sección 7 (que incluye las siguientes subsecciones: 7.1 -Complejidad, organizaciones, administración, negocios, toma de decisiones-; 7.2 -Consultoría, economía y finanzas-; y 7.3 -Consultoría empresarial en el marco de las ciencias de la complejidad-). Afirman que: “Aunque la literatura sobre complejidad y administración es muy grande, son pocos los textos que valen la pena”. Con todo, concuerdan con Pagels (1991) en que “quien domine las ciencias de la complejidad tendrá, por decir lo menos, una clara ventaja competitiva en el mercado, una posición de ventaja en los procesos de negociación en general, en fin, una estructura mental que le aportará réditos magníficos”.

teóricas robustas para describir y predecir el comportamiento de empresas e industrias. Los modelos teóricos existentes tienden a asumir relaciones lineales relativamente simples, sin realimentación, cuando en realidad el problema fundamental es que:

- Las industrias evolucionan a lo largo del tiempo como resultado de interacciones complejas entre las empresas, el gobierno, los trabajadores, los consumidores, las instituciones financieras y otros elementos del entorno. Las decisiones de cada actor tienen en cuenta las reacciones anticipadas por los demás, manifestando así su interdependencia.
- Ya su vez, el comportamiento de las empresas no solo se ve influido por la estructura de la industria, sino que, a la inversa, el comportamiento de las empresas puede alterar la estructura de una industria y los límites de la competencia.

En este contexto, y siguiendo al citado Levy (1994), la teoría del caos, orientada al estudio de los sistemas complejos, dinámicos y no lineales, promete ser un marco conceptual útil que reconcilia la imprevisibilidad de dichos sistemas con la aparición de patrones distintivos. Ejemplos como los mercados bursátiles y los precios de las materias primas son algunos de los ejemplos habitualmente utilizados en la esfera socioeconómica, aunque en la práctica, a partir de una serie de datos, puede ser difícil determinar si su dinámica, por el sistema de relaciones subyacente, responde a una estructura caótica (un sistema caótico, en su evolución, nunca vuelve exactamente al mismo estado) o si está simplemente sujeta a influencias aleatorias²⁷ (también un sistema puede transitar entre estados caóticos y no caóticos).

Levy (1994) refleja la relevancia de la teoría del caos para la estrategia en los siguientes aspectos: la planificación a largo plazo es muy difícil; las industrias no llegan a alcanzar un equilibrio estable; un cambio dramático puede ocurrir inesperadamente; solo cabe realizar pronósticos y predicciones de patrones en el corto plazo; se necesitan directrices para hacer frente a la complejidad y la incertidumbre.

27. Para Ferreira (2001), la teoría de la complejidad trata de aquellos sistemas que se encuentran entre el orden y el desorden, es decir, que no son simples (entendiendo por tales aquellos a los que se puede encontrar fácilmente una explicación a su comportamiento) pero tampoco están completamente sujetos al azar. Para Levy (2000), es posible conciliar la imprevisibilidad de los sistemas dinámicos no lineales con un sentido de orden y estructura; consiguientemente, en este tipo de sistemas la previsibilidad a corto plazo es posible, pero la planificación a largo plazo es imposible de alcanzar. Volveremos sobre este asunto, fundamental desde el punto de vista del abordaje de la estrategia

Precisamente, la estrategia se refiere a un conjunto de directrices que influyen en decisiones y comportamientos individuales y colectivos. En este sentido, la formulación de un plan a largo plazo ha sido generalmente considerada como una tarea estratégica para cualquier organización. Por lo tanto, la idea de que la planificación a largo plazo para los sistemas caóticos no solo es difícil, sino esencialmente imposible, tiene profundas implicaciones para las organizaciones que tratan de establecer una estrategia basada en la anticipación del futuro. En lugar de gastar grandes cantidades de recursos en previsión, la planificación estratégica ha de orientarse hacia una serie de posibles escenarios²⁸ –tal y como plantea el modelo de planificación estratégica basada en escenarios plasmado en la obra de Schwenker y Wulf (2013)–. Tal ejercicio de previsión solo puede ser realizado con cierta fiabilidad a corto plazo.

2. Superar la fragmentación: cómo abordar la complejidad

Ante la constatación de que las empresas operan en un mundo crecientemente complejo, en el que el entorno de los negocios es más diverso, dinámico e interconectado que nunca, y por tanto mucho menos predecible, la pregunta es cómo abordar este desafío. Muchas empresas están fracasando en su intento de adaptarse a esta creciente complejidad del entorno de los negocios, lo que está acortando sus ciclos (o esperanza) de vida. La intuición juega su papel en la toma de decisiones, pero puede ser peligrosamente poco fiable en situaciones como las descritas. Un nuevo conjunto de herramientas de análisis debe ayudar a aprovechar el instinto sin ser saboteado por sus debilidades.

Cabe señalar tres grandes tendencias que contribuyen a incrementar la complejidad del entorno y al consiguiente aumento de la mortalidad empresarial:

1. Las empresas se enfrentan a ambientes cada vez más diversos, que suelen ser más duros, menos predecibles y más cambiantes que los de antes.
2. La innovación tecnológica ha aumentado el ritmo y el impacto del cambio. La velocidad de difusión de los productos, desde su invención hasta su saturación, ha aumentado dramáticamente. Como resultado, las empresas se mueven a través de ciclos de vida de negocios cada vez más cortos, lo que significa que los productos y los modelos de negocio

28. Lindgren y Bandhold (2009) apoyan la planificación de escenarios en tanto que proporciona un marco de reducción de la complejidad a un número finito de opciones divergentes.

se vuelven obsoletos más rápidamente, y que las empresas que no logran seguir este ritmo de adaptación pierden su capacidad para competir.

3. Las empresas están más interconectadas que nunca, con interdependencias que cruzan las fronteras de las industrias. A medida que la tasa de innovación requerida se eleva, las empresas dependen más unas de otras. Estas interconexiones pueden crear una tremenda vitalidad en la economía, pero también aumentan el riesgo de convulsiones en cascada en todo el sistema.

Para Reeves, Levin y Uda (2016), la solución pasa por actuar sobre la base de seis principios, a partir de la consideración de las empresas como sistemas adaptativos complejos, que, al igual que las especies biológicas, evolucionan continuamente de formas muy difíciles de predecir.

Tales principios, capaces de hacer más robustas a las empresas en el largo plazo, son los siguientes divididos en dos grupos (los tres primeros de carácter estructural -A- y los tres segundos relacionados con la gestión -B-):

- A1.-Mantener la *heterogeneidad* de personas, ideas y esfuerzos.
- A2.-Sostener una *estructura modular*.
- A3.-Preservar la *redundancia* entre componentes.
- B4.-Esperar la sorpresa, pero reducir la incertidumbre.
- B5.-Crear bucles de retroalimentación y mecanismos de adaptación.
- B6.-Fomentar la confianza y la reciprocidad en sus ecosistemas de negocio.

Esa mayor robustez viene derivada de la capacidad de abordar una serie de amenazas o riesgos para la empresa, como refleja la tabla que sigue:

Estas características estructurales	... frente a estas amenazas de la empresa
Heterogeneidad: diversidad en las personas, las ideas, las innovaciones y esfuerzos.	Riesgo de colapso: el cambio desde dentro o fuera de la industria deja obsoleto el modelo de negocio.
Modularidad: barreras o conexiones ligeras entre los componentes del sistema de negocio y entre los sistemas de negocio.	Riesgo de contagio: los problemas en una parte de la economía o del ecosistema del negocio se extienden rápidamente a otras.
Redundancia: duplicación que crea capacidad de amortiguación en los componentes del sistema de negocio.	Riesgo de grandes desviaciones: conmociones poco frecuentes pero grandes, como los desastres naturales, el terrorismo y la agitación política.

Estas palancas de gestión...	...frente a estas amenazas de la empresa
Esperar la sorpresa, pero reducir la incertidumbre: recoger señales, detectar patrones de cambio, imaginar los resultados más plausibles, tomar medidas de precaución.	Riesgo de discontinuidad: el entorno empresarial evoluciona bruscamente en formas que son difíciles de predecir.
Crear bucles de retroalimentación y mecanismos de adaptación: monitorear y promover el cambio, la experimentación, amplificar las innovaciones e iterar rápidamente.	Riesgo de obsolescencia: la empresa no se adapta a las cambiantes necesidades de los consumidores, a las innovaciones competitivas, o a nuevas circunstancias.
Fomentar la confianza y la reciprocidad: actuar de manera que se beneficie a otros participantes en el sistema en su conjunto, y establecer mecanismos que garanticen la reciprocidad.	Riesgo de rechazo: los participantes en el ecosistema del negocio rechazan a la empresa como socio.

Fuente: Reeves, Levin y Uda (2016).

En una red social, concretamente en un foro sobre el documento titulado “Does Strategy Really Matter Anymore?” (¿La estrategia realmente importa ya?), del EBF (2001), uno de los participantes describió su importancia de una manera muy gráfica: “Emprender algo sin una estrategia es como ir a pescar sin una red, o en su lugar ir con una pequeña red cuando se espera una enorme captura... la estrategia es esa red que permite al usuario estimar lo grande que puede ser la captura. Concuerda, elocuentemente, con el establecimiento de metas y no puede de ser sustituida, pues se trata de un ingrediente esencial de cualquier esfuerzo exitoso” (traducción propia).

Su mensaje es nítido: claro que importa, pues necesitamos alinear qué queremos capturar y qué tipo de red usar, desde una honesta evaluación de nuestros recursos.

En realidad, pocas cosas son nítidamente blancas o negras, de modo que hemos de dirigir las organizaciones aceptando la existencia de fenómenos contradictorios, sin tratar de resolverlos, sencillamente porque es imposible. A partir de esta constatación, la estrategia puede describirse como un proceso que podríamos definir como de “oportunismo lógico”. Lógica (pensamiento) y oportunismo (acción) no son opuestos. Necesitamos el ‘¡vamos!’ del liderazgo, pero también el ‘espera un minuto’ de un consejo frío. Por tanto, necesitamos paciencia e impaciencia

a la vez, como parte del sentido de la paradoja que precisamos para aprehender la realidad e incluso para aceptarnos a nosotros mismos.

La estrategia –entendida como las decisiones a más largo plazo que una empresa toma relacionadas con el tipo de cliente al que se dirige, la propuesta de valor que le hace, y las actividades que debe realizar– es un concepto universal. Por tanto, claro que necesitamos una buena estrategia, pero también buenos estrategas, en la medida en que el entorno obliga a que las estrategias sean reevaluadas cada vez más frecuentemente.

La estrategia ya no es el asunto de una determinada persona, sino que debe involucrar al conjunto de la organización. Consiguientemente, cualquiera puede ser un estratega, o contribuir al proceso estratégico. No obstante, muchas compañías han elegido ignorar este hecho y encoger el desarrollo de la estrategia a departamentos específicos, bajo denominaciones diversas: cuando esto tiene lugar en entornos muy dinámicos y poco predecibles, este enfoque puede reducir la velocidad de una organización para responder y limitar su flexibilidad.

En un contexto de esta naturaleza, la cuestión no es cómo llegar a la estrategia correcta, porque eso es, por definición, imposible, dado que todas las estrategias son efímeras. Más bien, deberíamos preguntarnos cómo hacerlas evolucionar para adaptarlas a nuestro nuevo estado de cosas. O dicho de otra forma, cómo mantener el impulso cuando nuestras estrategias cambian o fallan. El proceso de ocho pasos que propone el Prof. Kotter (2012), entre los cuales la creación de un sentido de la urgencia es citada en primer lugar, nos puede servir para articular soluciones en contextos menos proclives (o más resistentes) al cambio.

Cuando el panorama competitivo cambia, lo cual sucede sin cesar, las estrategias tienen que cambiar al unísono para cumplir con un nuevo conjunto de realidades a menudo radicalmente diferentes a las anteriores. Saber a dónde vas, conociendo profundamente el negocio y sus valores esenciales, son los elementos más importantes para afrontar el desafío. Los riesgos y baches que inexorablemente aparecen en cualquier viaje de este tipo exigen, ahora más que nunca, que las estrategias tengan libertad para cambiar, pero que la visión siga estando clara. Los actores de la “obra de teatro” de Kanter (2002) han que tener libertad para improvisar; no pueden estar constreñidos a seguir un guión preestablecido. Como ya dijimos, en nuestra realidad nada permanece quieto, todo se mueve, lo que significa que el futuro no está escrito de antemano. Como dijo el poeta Antonio Machado: “Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”.

Sin duda que sistema e interrelaciones son conceptos clave para abordar la complejidad y para entender el proceso estratégico y su funcionamiento de forma más cercana a la realidad, con modelos más próximos a los que verdaderamente usamos cuando concebimos y diseñamos estrategias. Esa aproximación a modelos más realistas y, por tanto, más complejos, significa alejarnos de la simplificación y artificiosidad que impregnan los modelos predominantes hasta ahora, como los fundamentados en la estricta racionalidad del “hombre económico”, o la falacia de la competencia en un mercado perfecto, que se han mostrado claramente incapaces para dar respuestas adecuadas a los desafíos actuales, dadas las limitaciones de sus supuestos de partida.

Como señalan Pérez y Massoni (2009, p. 16): “Trabajar con seres humanos (y, como tales, relaciones) y no con actores (racionales) conduce a una orientación más consensual y cultural de la estrategia. Si la realidad es una trama, y el hombre un nodo de la misma, la estrategia pasa a ser una forma de tejer o desentramar esa red en busca de otra configuración más propicia para nuestro devenir como seres humanos y para nuestras metas y ambiciones. Mejorar nuestro patrón de conectividad se convierte así en la tarea principal de toda estrategia”. En efecto, ese patrón de conectividad es el que hemos señalado como clave a la hora de propiciar la innovación.

Esto nos lleva también a la necesidad de rediseñar las organizaciones, evolucionando hacia: un énfasis en la coordinación, más que en el control; objetivos múltiples de rendimiento ligados a la relación con sus múltiples *stakeholders*; una toma de decisiones localizada donde se encuentra el conocimiento relevante, es decir, descentralizada; una autoridad difusa, pero con responsabilidades claras para cada persona; formas de autoorganización u organizaciones informales.

Pautas evolutivas que acrecientan la complejidad interna de las empresas, que unida a la complejidad del entorno (de los mercados, de la sociedad en general) nos sitúa ante nuevos desafíos en el pilotaje de las mismas. Hace ya más de una década que los describí como los desafíos inherentes a la gestión de la paradoja y de la diversidad, fruto de un mundo crecientemente paradójico y diverso (Vargas Sánchez, 2000).

La comprensión de la complejidad nos cambia la visión del mundo; y el paradigma “humano relacional cambia la visión de todo posible estratega que aspire a intervenir en ese mundo y sus dinámicas. Frente a una estrategia que ha excluido al ser humano reemplazándolo por constructos reduccionistas, la Nueva Teoría propugna su reintegración en una disciplina de la que nunca debió estar ausente” (Pérez y Massoni, 2009). Nos referimos al tránsito desde la racionalidad a la relaciona-

lidad (o capacidad de relación) del ser humano. De esta forma, proponen no solo un cambio de paradigma científico (de la fragmentación de René Descartes al pensamiento complejo de Edgar Morin), sino también del paradigma específico disciplinar de la estrategia, dominado hasta ahora por la racionalidad económica –un pragmatismo teleológico de corte funcionalista– y por un enfoque de las relaciones sociales basado en el conflicto, sustituyéndolo por un paradigma humano-relacional.

Como sabemos por Thomas Kuhn (1962), una teoría nueva surge como una necesidad ante la aparición de nuevos problemas y nuevas prioridades; ante el cambio en las bases culturales desde las que se afrontan los problemas (diversidad, paradoja, complejidad); y ante la aparición de “excepciones” que quedan fuera de la explicación de las teorías anteriores. Y entendemos que en estrategia se dan todas esas circunstancias.

3. En conclusión: ¿qué novedades aporta el enfoque propuesto?

60 Nada hay más práctico que una buena teoría; o más dañino para la praxis que una mala teoría. Es como el mapa que nos ayuda a explorar un determinado territorio, que nos sirve de guía para no perdernos, que nos proporciona el soporte básico para elegir y seguir el camino que nos llevará a nuestro destino. Ahora bien, como el mapa (modelo) no es el territorio (realidad), si nuestro mapa es erróneo nos pasará como a D. Cristóbal Colón, que creyó haber llegado adonde en realidad no había llegado, y murió sin saber que había descubierto un continente hasta entonces ignoto (asumiendo que no hubo precursores). En tiempos de cambio necesitamos renovar los paradigmas, sabiendo que el contexto influye en la construcción de nuevas teorías.

En efecto, la complejidad (externa e interna) y la incertidumbre (exógena y endógena) son rasgos muy marcados que no nos permiten abarcar y entender ciertos fenómenos contemporáneos, si los seguimos observando bajo el prisma de marcos teóricos que, pese a su predicamento en el pasado, han ido perdiendo vigencia hasta quedar obsoletos, por sus asunciones demasiado simplistas para la realidad de hoy. El pasado predetermina cada vez menos el futuro y, por tanto, muchas explicaciones heredadas dejan de funcionar en un contexto caracterizado por la hiperconectividad, tan favorecida por las nuevas tecnologías y la globalización²⁹.

29. Martínez Barea (2014), en su descripción de “El Mundo que Viene”, habla de un gran tsunami provocado por tres megatendencias que están confluendo en el tiempo: la hi-

Precisamente el concepto clave para comprender la raíz de la incertidumbre respecto a las consecuencias de nuestras decisiones y acciones es el de complejidad, entendida como “una teoría de la importancia del todo” (Hernández Rojas Valderrama y Rivas Tovar, 2008), lo que obliga a recoger e integrar las aportaciones de varias disciplinas, que, desde su diversidad, se complementan.

Por ello, científicos de campos diversos insisten en la conveniencia de adoptar nuevos modelos teóricos, metodológicos y, por ende, una nueva epistemología, que permita a la comunidad científica elaborar teorías más ajustadas a la realidad, que posibiliten, al mismo tiempo, diseñar y poner en práctica modelos de intervención (social, sanitaria, educativa, política, económica, ambiental, cultural, etc.) más eficaces que ayuden a pilotar y regular las acciones individuales y colectivas. Subyace en esta actitud reformista un firme intento de modificar la racionalidad sobre la que la ciencia y la tecnología se han venido apoyando. Esta actitud reformista afecta indistintamente tanto a las ciencias empírico-naturales como a las ciencias sociales y humanas.

En este sentido, el paradigma de la complejidad y el caos se nos presenta como la vía para superar la fragmentación y el reduccionismo de la ciencia positiva predominante hasta ahora, válido para sistemas simples pero estéril cuando se aplica a sistemas complejos. Postula la necesidad de organizar el conocimiento científico desde la interdisciplinariedad (en referencia a aquello que se sitúa entre disciplinas diversas), la pluridisciplinariedad (a través de varias disciplinas) y la transdisciplinariedad (más allá de las disciplinas), con la finalidad de comprender el mundo presente a partir de la unidad del conocimiento. Unidad que opera integrando la pluralidad, la diversidad, las propiedades emergentes de la realidad como consecuencia de la interacción de sus elementos, asumiendo que las partes no se pueden entender si no dentro del todo que integran.

En esta filosofía se inspira el estadounidense (Nuevo México, EE.UU.) *Santa Fe Institute*, creado en 1984 como incubadora para un nuevo movimiento de investigación, que ha sentado las bases de la teoría de los sistemas complejos (Holland, 1995; Kauffman, 1993, 1995). Aunque la teoría está aún lejos de su madurez, ha sido objeto de mucha atención y

perconectividad, la aceleración tecnológica y la irrupción decisiva (desde el punto de vista económico, político, demográfico) de países emergentes (4 000 millones de “nuevos ciudadanos”, cuantifica este autor). Dicho tsunami (que afecta a países, empresas e individuos) va a alterar radicalmente el panorama que hemos conocido; el mundo se partirá en dos, de forma que “lo que marcará en qué lado de la balanza quedará cada uno será la educación, la innovación y la ambición”. Estas tres brechas dividirán el mundo y marcarán el futuro de todos y cada uno de nosotros.

tiene muchas aplicaciones en diversos campos, entre ellos la economía (Arthur, Durlauf y Lane, 1997).

Dentro de las ciencias sociales, la ciencia de la gestión o *management* es reconocida, no solo por su capacidad para integrar aportaciones de la economía, la sociología, la psicología, la ciencia política... para describir, explicar e incluso predecir mejor el comportamiento de las organizaciones, sino por estar inmersa en un proceso de ruptura epistemológica auspiciada por el desarrollo de nuevas teorías científicas procedentes de las matemáticas, la física cuántica, la biología, la química, la cibernetica de segunda generación, todas ellas interesadas en explorar los procesos que explican la emergencia de estructuras de mayor complejidad, que no pueden explicarse a partir de la mera agregación de propiedades de los elementos o tipologías organizativas previamente alcanzadas por los sistemas, sino por las interrelaciones que se establecen entre sistema y entorno y los elementos que los constituyen.

62
Esta nueva forma de pensar (ni unidimensional ni lineal) y hacer ciencia, desde la complejidad y el caos, constituye el modelo del que se están nutriendo científicos de diversas áreas, entre ellas la estrategia, dentro de la economía empresarial. En esta filosofía se inspira el referido Instituto Santa Fe, según el cual la complejidad tiene que ver con la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación, tópicos todos ellos que están en la vanguardia del *management* y la estrategia de las organizaciones del siglo XXI.

El reto está, pues, en comprender la complejidad (las relaciones dinámicas del todo con las partes, entre estas y los intercambios con el medio, así como la ausencia de equilibrio) y lo caótico (es decir, el comportamiento impredecible del sistema, pero que responde, no obstante, a un orden subyacente). En realidad, la mayoría de los fenómenos sociales parece mostrar una pauta de delicado equilibrio entre orden y desorden.

Las evidencias de los sistemas caóticos se encuentran por doquier: desde el clima y los electroencefalogramas, hasta los mercados de valores y la economía en general, pasando por la mayoría de los sistemas sociales, entre ellos los organizacionales (como las empresas).

Según Holland (1995), reconocido como el padre de los sistemas complejos adaptativos, la complejidad es el resultado de la adaptación (por definición incesante e inacabada) de los sistemas, de los procesos autoorganizativos que en ellos tienen lugar. En realidad, la complejidad no es más que una medida del número de posibilidades de interacción de los elementos de un sistema, entre ellos y con el todo, así como

con su entorno. Los sistemas complejos son no lineales, diferenciándose entre aquellos en que sus elementos no tienen un fin o propósito (sistemas caóticos) y aquellos otros en que sus elementos sí tienen un fin. Esta finalidad o adaptación es el resultado de los ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.

Los sistemas sociales se encuentran entre los de mayor complejidad debido a la cantidad de variables e interacciones que ocurren en ellos, así como a su dinamismo. Los agentes (personas) que lo forman se interconectan participando en redes con capacidad autoorganizativa que continuamente está dando origen a un orden o desorden emergente, cuyo patrón de comportamiento puede ir de lo estable y predecible a lo caótico e impredecible.

Según Harrison (2006), diversidad (multiplicidad de funciones asignadas a distintos componentes del sistema) y descentralización (mayor grado de autonomía de los elementos) incrementan la complejidad. Incluso el simple paso del tiempo puede aumentarla, teniendo en cuenta, adicionalmente, que cada agente es distinto a los demás y se comporta de manera diferente, con su propio patrón (estrategia) para tomar decisiones, por lo que el sistema puede ser sumamente heterogéneo: las organizaciones humanas son más complejas en tanto mayores “grados de libertad” tienen. En este sentido, cabe señalar lo que Morin (2014) considera como una de las paradojas lógicas de la complejidad, en virtud de la cual la autonomía viene siempre acompañada por la dependencia: la autoorganización (autonomía) no es posible sin los necesarios *inputs* que provienen del entorno (dependencia).

Además, como se ha expuesto, los sistemas complejos son no lineales y, por lo tanto, poco predecibles: la no linealidad (propiedad en virtud de la cual no hay una relación clara o sencilla entre causa y efecto, patente a través del popularizado como efecto mariposa) y la autonomía de los agentes actuando en función de sus propios intereses (recordemos con Gallego (2007) que “la autoorganización emerge como consecuencia de las interacciones locales”) introduce la posibilidad de cambios dramáticos que pueden alterar sustancialmente los resultados previstos.

Hemos de aprender, por tanto, a gestionar la incertidumbre, pero para ello hemos de comprenderla, lo cual exige aplicar una razonabilidad distinta a aquella que apunta hacia el control de los fenómenos. Los fenómenos complejos son difícilmente controlables, y asumir esto implica que la acción debe orientarse hacia cómo aprovechar la complejidad y cómo participar de ella. El caos no es “domable”: hay que “surfear” sobre él hasta que el tsunami pase (Serlin, 2010).

En este contexto, las nuevas herramientas de soporte a la toma de decisiones no eliminan la intuición humana, sino que potencian su poder a la vez que contribuyen a remediar sus defectos más perniciosos. En suma, y sobre la base de los principios del pensamiento complejo:

- La teoría del caos (que bien podría definirse, sintéticamente, como la teoría sobre el desorden ordenado) y la comprensión de los sistemas autoorganizados nos dan pautas para entender mejor el comportamiento crecientemente complejo y la emergencia de nuevas estrategias y estructuras organizativas como consecuencia de un equilibrio inestable.
- El análisis de la autopoiesis (o autoproducción) es particularmente relevante para entender el cambio. Maturana y Varela, sobre la base de este concepto, sostienen que el cambio en los seres vivos se produce desde dentro: los individuos, y por extensión las organizaciones, se autoproducen: "Solo si yo cambio cambia mi circunstancia, y mi circunstancia cambia solo si yo cambio" (Maturana, 1997). Es fundamental, pues, focalizarnos en la naturaleza de la relación, en el cambio relacional; profundizar en las interconexiones y sus dinámicas.
- Como consecuencia directa de toda esta complejidad, el diseño de las organizaciones está transitando de estructuras verticales a modelos colaborativos. Se buscan estructuras basadas en redes que persiguen un equilibrio entre control y aprendizaje, entre jerarquía y red. Todo ello orientado al diseño de una organización más flexible e inteligente.

El desarrollo de las organizaciones hemos de contextualizarlo, por tanto, dentro de un mundo dinámico definido por sus discontinuidades, no lineal, conflictivo, paradójico; es decir, dentro de una manera de pensar superadora del mecanicismo y determinismo de planteamientos pretéritos. Nos sumamos a quienes entienden que los diseños estratégicos del siglo XXI (a nivel de empresas, organizaciones en general y territorios) van a estar marcados por visiones enraizadas en el paradigma de la complejidad, sustentadas, por tanto, en un pensamiento que prioriza la comprensión de las relaciones (entre el todo y las partes, así como entre ambas y el entorno) y los procesos de cambio (las organizaciones humanas son sistemas complejos adaptativos que, como tales, evolucionan; en este sentido, hemos de tomar la iniciativa del cambio y liderarlo para coevolucionar, para producir un nuevo orden).

Martínez Barea (2014) recoge la siguiente cita del conocido (y exitoso) empresario español Francisco Martínez-Consentino: "Las mega-

tendencias lo están cambiando todo pero, al mismo tiempo, cada individuo, cada uno de nosotros, tiene hoy más capacidad que nunca para impactar en el mundo". Sirvan estas palabras para enfatizar que en el mundo actual (y aún más en el que viene), en la sociedad postindustrial, la persona (a través de su talento y capacidad emprendedora) tiene una capacidad de influir como nunca tuvo. Por tanto, la recuperación del elemento humano como ser social y depositario de valores es, para quien suscribe, un elemento esencial dentro de una nueva aproximación estratégica a los problemas de nuestro tiempo, siendo la crisis de valores una dimensión muy señalada de la situación presente. En un mundo tan tecnificado, ¿se nos olvidó, quizás, que solo las personas son quienes nos pueden conducir a la excelencia?

El sistema de libre mercado ha de estar sometido a ciertos controles, y estos están ahora en tela de juicio (particularmente en el sistema financiero), pero una parte de ese control, el autocontrol, es el que se produce en función de los valores y principios de las personas (como la autoorganización que se origina a través de las reglas simples de la inteligencia colectiva de los insectos sociales). Es preciso recuperar el sentido de lo ético, que incluye la ética en el trabajo (diría que del gusto por el trabajo bien hecho, más allá de la deontología profesional) y de la empresa (llamémosle responsabilidad social corporativa). A lo que estamos asistiendo es a una crisis de valores, que se manifiesta, y no solo, en lo económico. De ahí, reiteramos de nuevo, la centralidad que siempre debe ocupar el ser humano.

Referencias

- Arthur, B., Durlauf, S. & Lane, D. (eds.). (1997). *The Economy as an Evolving Complex System II*. Reading: Addison-Wesley.
- Bonabeau, E. y Meyers, C. (2001). Swarm intelligence: A whole new way to think about business. *Harvard Business Review*, 79 (5), 107-114.
- Bonabeau, E. (2002). Predicting the Unpredictable. *Harvard Business Review*, 80 (3), 109-116.
- Bonabeau, E. (2003a). When intuition is not enough: Strategy in the age of volatility. *Perspectives on Business Innovation*, 9, 41-47.
- Bonabeau, E. (2003b). Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, 81(5), 116-123.
- Brown, S. L. y Eisenhardt, K. M. (2002). *Competir al borde del caos. Estrategias para enfrentar los cambios*. Barcelona: Granica.

- Geissler, C., y Krys, C. (2013). The challenges of strategic management in the twenty-first century. En Schwenker, B. y Wulf, T. (eds). *Scenario-based Strategic Planning* (pp. 21-41). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- EBF (2001). Does strategy really matter anymore?. *European Business Forum*, 8, Winter 2001/2002 debate.
- Ferreira, P. (2001). *Tracing Complexity Theory*. ESD.83-Research Seminar in Engineering Systems. Recuperado de: <http://web.mit.edu/esd.83/www/notebook/ESD83-Complexity.doc>.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Nueva York: Basic Books.
- Gallego, J.A. (2007). Aplicaciones de la economía computacional y la teoría de la complejidad. *Revista de Economía Institucional*, 9 (17), 369-374.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (1998). Innovación estratégica y creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, 84, 6-13.
- Harrison, N. (2006). *Complexity in world politics: Concepts and methods of a new paradigm*. Albany: State University of New York Press.
- Hernández, R. y Rivas, L. A. (2008). La teoría de la complejidad: una nueva disciplina multicientífica y sus bases para la aplicación en la administración. *Revista Universidad & Empresa*, 7 (14), 129-154.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden Order. How Adaptation Builds Complexity*. Reading: Addison-Wesley.
- Kanter, R. M. (2002). Strategy as Improvisational Theater. *MIT Sloan Management Review*, 43 (2), 76-81.
- Kauffman, S. (1993). *The origins of order*. Oxford: Oxford University Press.
- Kauffman, S. (1995). *At home in the universe: The search for laws of complexity*. Oxford: Oxford University Press.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. New York: Perseus Distribution Services.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15, 167-178.

- Levy, D. (2000). Applications and limitations of complexity theory in organization theory and strategy. *Public Administration and Public Policy*, 79, 67-88.
- Law, J. & Urry, J. (2004). Enacting the Social. *Economy and Society*, 33(3), 390-410.
- Lindgren, M. & Bandhold, H. (2009). *Scenario Planning: The Link between Future and Strategy*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Macal, C.M. (2016). Everything you need to know about agent-based modelling and simulation. *Journal of Simulation*, 10 (2), 144-156.
- Maldonado, C.E. & Gómez-Cruz, N.A. (2010). El mundo de las ciencias de la complejidad. Un estado del arte. *Documentos de Administración*, 76. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Martínez Barea, J. (2014). *El mundo que viene*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maturana, F. (1997). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). The structure of 'unstructured' decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246-275.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept 1: Five P's for strategy. *California Management Review*, 30 (1), 11-24.
- Morin, E. (2014). Complex Thinking for a Complex World – About Reductionism, Disjunction and Systemism. *Systema*, 2(1), 14-22.
- Pagels, H. (1991). *Los sueños de la razón. El ordenador y los nuevos horizontes de las ciencias de la complejidad*. Barcelona: Gedisa.
- Pérez, R. & Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Ramos Hernández, H. (2006). Un paradigma sistémico para el marketing estratégico. *Revista de Empresa*, 17, 117-119.
- Reeves, M., Levin, S. & Uda, D. (2016). The Biology of Corporate Survival. Natural ecosystems hold surprising lessons for Business. *Harvard Business Review*, 94(1), 46-55.
- Rivas Tovar, L. A. (2008). Los 10 conceptos básicos para entender la teoría de la complejidad y sus implicaciones en la gestión de las organizaciones. En: *Memoria del XII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas-ACACIA*. Tijuana.
- Russell, R. (2006). Chaos Theory and Managerial Approaches. En Buhalis, D. y Costa, C. *Tourism Management Dynamics. Trends, Management and Tools* (pp. 108 - 115). Oxford: Elvesier.

- Schwenker, B. y Wulf, T. (2013). *Scenario-based Strategic Planning. Developing Strategies in an Uncertain World*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Serlin, J. (2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: Sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos* (tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires. Recuperado de http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/biblioteca-digital/bd/tesis_doc/serlin.pdf.pdf.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity*. Londres: Routledge.
- Sussman, J.M. (2005). The New Transportation Faculty: The Evolution to Engineering Systems. En *Perspectives on Intelligent Transportation Systems* (pp. 101-116). Boston: Springer.
- Talwar, R. (2015). Navigating Uncertainty and a Rapidly Changing Reality. En R. Talwar, R., Wells, S., Koury, A., y Rizzoli, A. (eds.). *The Future of Business. Critical Insight into a Rapidly Changing World from 60 Futurists* (pp. 556-562). Londres: Fast Future Publishing Ltd.
- 68
Talwar, R. y Wells, S. (2015). Business in the Age of Disruptive Convergence. En R. Talwar, R., Wells, S., Koury, A., y Rizzoli, A. (eds.). *The Future of Business. Critical Insight into a Rapidly Changing World from 60 Futurists* (pp. 1-21). Londres: Fast Future Publishing Ltd.
- Toohey, B. (1994). *Tumbling dice*. Melbourne: Heinemann.
- Vargas Sánchez, A. (2000). La dirección de empresas o la lucha permanente por el equilibrio: ¿no es esto la vida misma? *Boletín AECA*, 52, 46-49.
- Waldrop, M. (1992). *Complexity: The emerging science and the edge of order and chaos*. Londres: Simon and Schuster/Penguin.
- Wilensky, U. & Rand, W. (2015). *An Introduction to Agent-Based Modeling: Modeling Natural, Social, and Engineered Complex Systems whit NetLogo*. Cambridge: MIT Press

Capítulo 2

Un cambio en el sujeto: la transformación del hombre racional a hombre relacional en un sistema orgánico y aprendiente

Amaia Arribas

Española. Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco (España). Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional y Empresarial por la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco (España). Su labor profesional se ha desarrollado como periodista en varios medios de comunicación, documentalista, así como docente en el ámbito universitario y empresarial. Asimismo, ha desarrollado actividades de consultoría y de investigación en comunicación empresarial. Directora del World Internet Project, Ecuador. En la actualidad, es profesora investigadora en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Los Hemisferios y Directora de Comunicación Institucional de la misma universidad.

Introducción

La aportación de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) en la visión del sujeto como protagonista de la estrategia es fundamental para la comprensión de una nueva forma de hacer y aplicar la estrategia en las organizaciones. Poner en el centro al ser humano como un sujeto relacional es uno de los cambios propuestos por la NTE, creada por Rafael Alberto Pérez (Pérez, 2003).

El estudio del ser humano se puede realizar desde diferentes disciplinas como la antropología cultural, genética, neurociencia, neuroeconomía, entre otras. La manera de interpretar al ser humano desde cada una de estas disciplinas, asume a la persona como un ser orientado a la perfección, tal y como afirma Rafael Alberto Pérez en su Nueva Teoría Estratégica (de ahora en adelante NTE). Nada ni nadie es perfecto. La NTE vuelve al centro de la persona, reconociendo lo imperfecto del ser humano, donde este no está anclado en una sola visión, sino que es relacional, dinámico y complejo. Tanto nuestra realidad como la de nuestros públicos son complejas. Así, el ser humano inserto en dualidades, en su razón y emoción. Así forja su propia identidad.

70
Esta cosmovisión de la realidad le otorga a su estrategia una multidimensionalidad y transdisciplinariedad propia de la Teoría de Sistemas. Si las estrategias son pensadas e implementadas por seres humanos, hay que considerar las verdaderas motivaciones de las personas que las llevan a cabo. Del hombre económico y racional de la organización se transita al hombre humano, tal y como lo denomina Rafael Alberto, en una dinámica que se reconoce abierta, en un proceso estratégico que tiende a ser considerado como un proceso abierto, cambiante y flexible.

Ahora el actor racional tiene que dejar de ser el sujeto de la estrategia para convertirse en un nuevo sujeto que tiene que adaptarse a la situación actual. Un ser humano en relación con otros, es decir, debe actuar en relación con los demás y no de manera individual, manejando diferentes estrategias en un entorno cambiante y no determinado. Este escenario se va configurando todos los días, y por ello, la racionalidad no tiene sentido, y debe estar abierta a la relacionalidad.

Además, con las tecnologías se logra una participación mayor del usuario. La comunicación, por tanto, deja de ser lineal para ser más compleja. Tal y como señalan Pérez y Massoni, la comunicación ha de concebirse “como un espacio de encuentro, hibridación y transformación” (2009, p. 203). Además, ello implica un cambio cultural que impacta a la

elaboración del mensaje. Con las nuevas tecnologías, sus dispositivos *wearables*, y el *big data* aún más la comunicación se convierte en algo “complejo” y “multidimensional” (Pérez y Massoni, 2009, pp. 286-294), y ayudan a desarrollar gran variedad de acciones, reforzando el grado de relación con los públicos.

Por otra parte, el gasto corporativo y la dependencia organizacional sobre las tecnologías de la información está creciendo de manera desmesurada. La tecnología está apoyando a los objetivos organizacionales que conducen a facilitar estrategias competitivas y tareas operacionales de rutina. Actualmente, todos los trabajadores de la industria del conocimiento necesitan utilizar las tecnologías como un componente esencial para el cumplimiento de su trabajo organizacional. Ahora bien, la adquisición de las TI no es suficiente para utilizarla eficazmente. Esto es, se toman de decisiones de compra de tecnología sin tener en consideración los usuarios finales de las mismas.

¿Están las estrategias de comunicación atendiendo a esta nueva realidad? Tal y como señala Jesús Galindo, “la comunicación está en el tránsito cosmológico empresarial, pasando de una racionalidad de la economía a una complejidad más que racional” (Galindo, 2012). Es decir, se trata de una relationalidad aplicada a las organizaciones conformadas por personas y que, con personas, tienen que establecer sus vínculos. Son los seres humanos los que ahora están en el centro, con sus emociones, dualidades, imperfecciones y caos.

Es necesario repensar, desde el ámbito organizacional, el tipo de relación que se tiene con los diferentes públicos. Por ello, las empresas deben centrar sus acciones en sus relaciones más que en sus acciones directas. El *marketing* relacional, por supuesto, trabaja este aspecto desde más de una década. Su efectividad estaría ligada a una propuesta desde la NTE, en que el ser humano relacional se convierte en una pieza clave para el desarrollo de los modelos estratégicos con sus públicos.

En este capítulo, se analizará a la organización como un sistema inteligente, de aprendizaje continuo, que se autoorganiza para ser más dinámico y eficiente ante un entorno en constante transformación y caótico. El pensamiento sistémico atraviesa a la organización y se convierte en el modelo mental en el que se articula la estrategia. El aprendizaje colectivo hace crecer a la organización y la enfrenta a los retos del cambio constante. Cuando se tienen problemas de aprendizaje, se encuentran con la incapacidad para innovar y aprender. Una organización inteligente huye de las rutinas que ahogan el crecimiento e impiden avanzar hacia la meta de la organización. En una organización, hay relaciones de juego y poder que se articulan gracias a las estrategias que

cada uno en la organización plantea ejercer. Es necesario recalcar que precisamente una buena estrategia conduce hacia el hombre relacional, ya que la estrategia está conectada al sujeto con sus redes.

1. Las organizaciones como sistemas inteligentes

Una organización que se autodenomina inteligente intenta asegurar siempre que todos sus miembros estén aprendiendo, poniendo en práctica el potencial de sus capacidades. Las organizaciones inteligentes son capaces de aprender, permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. Adaptarse y sobrevivir no es lo principal, sino desarrollar la capacidad de crear. Según León, Tejada y Yataco (2003) es la capacidad de comprender la complejidad de asumir responsabilidades en la adquisición de compromisos y creando sinergias mediante el trabajo en equipo. Senge (1990) añade que resolver los problemas difíciles con éxito depende de una visión que maximice la “influencia real”¹. Si en una organización no hay un pensamiento sistémico le hace concentrarse en aliviar los síntomas donde hay una presión mayor, pero supone una solución cortoplacista. Peter Senge es el autor por excelencia que propone el pensamiento sistémico como la disciplina para construir organizaciones inteligentes. Senge desarrolla su propuesta en el MIT como director del System Thinking and Organizational Learning Program. Allí se encuentra con S. Papert, quien acuñó el término de *microworld* para describir la simulación computarizada (una de las herramientas más utilizadas por las empresas para el aprendizaje continuo); también se relaciona con D. Kim, de quien asume la metáfora del sistema inmuno-lógico como ejemplo de una organización orgánica.

La tipología de organizaciones orgánicas y mecanicistas la realizaron Burns y Stalker (1961). Estos dos sociólogos industriales analizaron veinte industrias francesas para verificar la relación existente entre las prácticas administrativas y su ambiente externo. Una organización me-

1. La influencia para el autor es un cambio realizado en un área con un mínimo esfuerzo y que lleva a una mejora duradera y significante. Este concepto tiene una gran similitud con el Principio de la Palanca. Es más fácil conseguir pequeños cambios que cambios grandes. Es posible conseguir cambios significativos en el conjunto del sistema introduciendo pequeños cambios aplicados en los puntos adecuados. El eje del pensamiento sistémico es la palanca, esto es, hallar el punto donde los actos y modificaciones pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. La palanca sigue el mismo principio que el de economía de medios, donde los mejores resultados no vienen de esfuerzos a gran escala sino de pequeños y bien localizados.

La estrategia del apalancamiento consiste en definir el problema, identificar las causas; averiguar cómo interactúan los distintos elementos que intervienen en el proceso, identificar donde debe incidir la fuerza de la acción para conseguir el objetivo con el menor esfuerzo posible, para diseñar el plan de acción y un sistema de seguimiento y control.

canicista será exitosa cuando opera en ambientes estables; y una empresa orgánica, en condicionales ambientales en transformación. Precisamente, A. Toffler (1980) apoyó esta afirmación al destacar que las nuevas sociedades del futuro serían dinámicas y cambiantes. Autores también de la Teoría de la Contingencia, Burns y Stalker conciben a las organizaciones como sistemas abiertos cuya supervivencia está unida a la consecución de un equilibrio interno y externo. La relación entre la organización y su entorno es adaptativa por lo que se deduce que un modelo exitoso de organización está sujeto a su entorno.

Según Senge, existe solo un camino para adaptarse al cambio constante: ser una organización de aprendizaje continuo. Para lograrlo es necesario dominar cinco disciplinas, es decir, un cuerpo de teoría y técnica que debe ser dominado para ser puesto en práctica. Una disciplina es un camino de desarrollo para adquirir ciertas habilidades o competencias. Las cinco disciplinas son: dominio personal (capacidad de aclarar y profundizar la visión personal), trabajo en equipo, visión compartida (práctica de compartir visiones futuras que promueven el compromiso), modelos mentales (abrir las imágenes internas para ser influenciados) y pensamiento sistémico. Este último es la disciplina transversal de las demás. De tal manera que, los elementos de un sistema están unidos acciones interrelacionadas de complejos efectos que permiten comprender sus patrones de comportamiento y describir y analizar sus cambios.

Sobre el dominio personal, Senge señala que consiste en el adecuado manejo de la racionalidad y de las emociones ya que los actos humanos están generados desde la emoción y basados en la racionalidad. La NTE va más allá ya que postula al ser humano en el centro de toda estrategia, con sus emociones, caos, imperfecciones, dejando al lado la racionalidad. Senge afirma que se debe ver la realidad con objetividad, y eso implica una racionalidad que nos aleja del ser humano como epicentro de la estrategia. Ahora bien, esta dimensión de Senge, afirma que hay que conectar el aprendizaje personal al colectivo, es decir, la relationalidad está presente. En este punto, la NTE y la quinta disciplina concuerdan.

El dominio personal podría sugerir ganar dominio sobre personas o cosas. Pero el dominio también puede significar un nivel especial de competencia. Un maestro artesano no domina la cerámica o el tejido. Las personas con un alto nivel de dominio personal son capaces de realizar consistentemente los resultados que más les importan, en realidad se acercan a su vida como un artista se acercaría a una obra de arte. Ellos lo hacen al comprometerse con su propio aprendizaje a lo largo de toda la vida (traducción propia) (Senge, 1990, p. 14).

La dimensión de los modelos mentales implica percibir el mundo bajo diferentes perspectivas. Las imágenes y generalizaciones están profundamente arraigados en el modo de pensar, comprender y actuar, y se comprende el mundo y actúa en función de estos modelos mentales. Lo ideal es hacer esos modelos consistentes con la realidad para que ayuden a lograr los objetivos.

Muy a menudo, no somos conscientes de nuestros modelos mentales ni de los efectos que tienen en nuestro comportamiento. Por ejemplo, podemos notar que un compañero de trabajo se viste elegantemente y se dice a sí mismo: "Ella es una persona del club de campo". Sobre alguien que tiene mala educación, podemos sentir: "Él no se preocupa por lo que piensan los demás". Los modelos de lo que se puede o no se puede hacer en diferentes contextos de gestión no están menos profundamente arraigados. Muchos conocimientos sobre nuevos mercados o prácticas organizacionales anticuadas no se ponen en práctica porque entran en conflicto con modelos mentales poderosos y tácitos. (traducción propia) (Senge, 1990, p. 16).

74

La visión compartida es el eje que impulsa el pensamiento empresarial, si bien está asociada a unas pocas personas que intentan imponerse al resto. Por supuesto que es contraproducente imponer una visión aunque esta sea muy conveniente. Cuando se logra una visión compartida en todos los niveles y se propaga de una manera sistémica, entonces se harán posibles planteamientos de transformación, una visión de futuro estimulante para todos los miembros de la organización.

Si alguna idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad de mantener una imagen compartida del futuro que buscamos crear. Es difícil pensar en cualquier organización que haya mantenido cierta medida de grandeza en ausencia de metas, valores y misiones que se hagan profundamente compartidas en toda la organización. IBM tenía "servicio"; Polaroid tenía fotografía instantánea; Ford tenía transporte público para las masas y Apple tenía poder de computación para las masas. Aunque radicalmente diferentes en contenido y en especie, todas estas organizaciones lograron unir a las personas en torno a una identidad común y sentido del destino (traducción propia). (Senge, 1990, p. 18).

El trabajo en equipo empieza con el diálogo para emprender un pensamiento conjunto, en que, de haber cesiones, para conseguir un alineamiento. Solamente así se dará el aprendizaje en equipo que permitirá desarrollar esa capacidad del equipo para lograr los resultados esperados. Previamente se han tenido que desarrollar las disciplinas de la visión compartida y la del dominio personal. En este caso, el apren-

dizaje individual es irrelevante porque puede darse el caso de estar aprendiendo, pero no existir el aprendizaje organizativo. En cambio, si se aprende en grupo, los individuos se están transformando a través de la organización.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción en los equipos que socavan el aprendizaje. Los patrones de actitud defensiva a menudo están profundamente arraigados en cómo funciona un equipo. Si no se reconocen, socavan el aprendizaje. Si son reconocidos y surgidos creativamente, en realidad pueden acelerar el aprendizaje (traducción propia). (Senge, 1990, p. 20).

Cuando el aprendizaje verdadero es significativo llega al fondo del ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos y nos reconstruimos. A través del aprendizaje no solo se crece por hacer algo que antes no se podía hacer, sino que nos relacionamos con el mundo.

El beneficio de estas disciplinas para las organizaciones no es una idea nueva, ya que las disciplinas de gestión han existido desde hace mucho tiempo. Pero las cinco disciplinas de aprendizaje difieren en que son disciplinas que tienen que ver con lo que pensamos, lo que realmente queremos y cómo interactuamos y aprendemos unos con otros. En este sentido, el parecido con la NTE es evidente. Se aleja de las disciplinas tradicionales de gestión para aproximarse a la esencia del individuo.

Además, Senge afirma que la adopción de estas disciplinas nos lleva a mejorar las capacidades de creatividad e innovación de las organizaciones. Precisamente, uno de los cambios que postula la NTE es el paso de una organización de producción a un nódulo de innovación y de significación. El aprendizaje y las ideas generadas en equipo son más creativas e innovadoras que las construidas de manera individual. Esto sucede porque, al interactuar entre los miembros del equipo, se puede contrastar modelos mentales y se propicia la apertura a las diferentes interpretaciones del mundo. Cuando las organizaciones asimilan las cinco disciplinas básicas del aprendizaje, entonces se puede llegar a la conceptualización de problemas complejos, la capacidad de resolverlos, y se convierte en la única ventaja competitiva de las organizaciones.

De esta manera, tal y como señala Pérez, la organización es el gran sujeto colectivo de la estrategia, y una estrategia innovadora es producto de procesos no lineales y de conexiones inesperadas. Precisamente lo que algunos denominan la inteligencia: conexión de puntos apa-

rentemente inconexos. Por ello, podemos hablar de una organización inteligente y aprendiente. Si esta situación no se da, entonces las organizaciones viven de éxitos pasajeros, pero pronto vuelven a las sombras o a su declive definitivo.

Las organizaciones que tienen problemas de aprendizaje se encuentran con determinados obstáculos (incapacidad para innovar y aprender) que les impiden enfrentar las situaciones de una manera sistémica. Resulta común encontrarnos con que las organizaciones aplican soluciones conocidas a situaciones desconocidas. El fracaso está garantizado, ya eso es pensar en una parte y no en todo el sistema. El pensamiento sistémico demuestra que las soluciones obvias no funcionan. A Einstein señaló que los problemas no pueden ser resueltos con el mismo nivel de conciencia que los creó. Si enfrentamos nuestros retos del siglo XXI con una mentalidad del pasado, acrecentaremos la frustración. Así, los problemas deben resolverse desde un nivel de conciencia diferente y por encima del que se percibe el problema: un pensamiento sistémico para resolver los problemas.

76

Otro concepto que nos ayuda a comprender el pensamiento sistémico es la metanoia². La metanoia en el ámbito organizacional consiste en cambiar lo tradicional por un nuevo enfoque sistémico. La palabra metanoia se vuelve a usar especialmente en la perspectiva sistémica y la cultura de aprendizaje empresarial, que ha empezado a interesarse por la organización inteligente, como una organización que aprende. Para que se dé esta metanoia empresarial es necesario que los empleados encuentren el sentido de los roles que desempeñan, que sientan satisfechas sus necesidades, que participen de manera activa en la vida empresarial.

Hay que superar barreras defensivas que impiden la comunicación entre directivo y empleados (Argyris, 1999), e invita a revisar el modelo de aprendizaje de los directivos y trabajadores para que sea más reflexivo y crítico. Es un cambio profundo de la manera de pensar y actuar, por lo que

2. La metanoia, palabra griega popularizada por San Pablo, es un enunciado retórico utilizado para retractarse de alguna afirmación realizada, y corregirla para comentarla de mejor manera. La palabra es “metanoia” y significa un cambio de la mente. La palabra tiene una historia rica. Para los griegos, significaba un cambio o cambio fundamental, o más literalmente trascendencia (“meta”-más o más allá, como en “metafísica”) de la mente (“noia”, de la raíz “nous”) de la mente. En la temprana tradición cristiana, tomó un significado especial de despertar la intuición compartida y el conocimiento directo de lo más alto, de Dios. Metanoia” era “probablemente el término clave de los primeros cristianos como Juan el Bautista. En el corpus católico la palabra metanoia fue finalmente traducida como “arrepentimiento”. Para comprender el significado de “metanoia” hay que comprender el significado más profundo de “aprender”, y el aprendizaje también implica un cambio fundamental o movimiento de la mente (Senge, 1990).

implica un cambio en la cultura organizacional. Un cambio de mentalidad que permite que el talento humano se exprese en toda su dimensión. El ser humano vuelve al centro de la estrategia, tal y como postula la NTE.

Para Singh y Singh (2002), la teoría del Caos (que más adelante se abordará en profundidad) explicaría una cultura organizacional, por un lado, flexible ante el crecimiento y el cambio, en lugar de una cultura organizacional contraria al cambio para mantener su estado permanente. Por esta razón, la cultura de una organización debe centrarse en la búsqueda de nuevas ideas y en adaptarse a elementos de cambio. Esta cultura protege la supervivencia de la organización ante los cambios. La teoría del caos sustituye la estabilidad y el control por la innovación. Dejar un *status quo* prolongado es el precursor del desastre. Pero las viejas organizaciones, antes de cambiar, necesitan entenderse a sí mismas, y por eso retrasan el cambio. Lo disfrazan de principios organizativos cuando en realidad hay una falta de habilidad para trabajar en situaciones complejas.

Nos encontramos con grandes empresas que en vez de un elevado nivel de excelencia se van reduciendo poco a poco a la mediocridad. La razón de su situación es por la poca capacidad de aprendizaje. De hecho, si retrocedemos a la infancia, nos encontramos con niños con severos problemas de aprendizaje, y para cuando llegan al mercado laboral, las consecuencias son trágicas: si no han aprendido a aprender desde la niñez, difícilmente pueden aprender en entorno más complejo. El enemigo principal que limita el aprendizaje son las rutinas. Estas son hábitos que se interiorizan para protegernos de las amenazas que surgen cuando exponemos los pensamientos. Y estas rutinas se transforman en cultura organizacional.

Una vez que la organización se infecta también se vuelve portadora. Los equipos son micromundos de las organizaciones. Es normal que las rutinas defensivas afecten al equipo. Actúan como obstáculo del aprendizaje colectivo. Pero las rutinas defensivas se pueden transformar en un aliado para construir un equipo que aprenda (Argyris, 1999, p. 287).

La organización inteligente se caracteriza por afrontar dichas rutinas. Un equipo que está comprometido con el aprendizaje y dispuesto a afrontar las rutinas, libera una energía que permite construir y avanzar hacia el objetivo de todos los miembros de la organización. Una gran organización se caracteriza por afrontar las rutinas mediante el aprendizaje, no por la falta de conflictos. Por tanto, la diferencia entre una organización que aprende y la que no consiste en la manera de afrontar el conflicto y las rutinas que le rodean. Solo de esta manera el flujo de ideas conflictivas se torna en una oportunidad para descu-

brir soluciones impensadas de manera individual. Así, el conflicto sirve para el aprendizaje colectivo. Es un desafío para las organizaciones que quieren aprender con una perspectiva sistémica.

El pensamiento sistémico presenta una amplia variedad de métodos, herramientas y principios para analizar la interrelación entre las fuerzas de un proceso. Una forma del pensamiento sistémico que nos sirve para describir y comprender el cambio en las organizaciones es la dinámica de sistemas. Este enfoque fue introducido por Forrester, mentor de P. Senge, en el MIT en la década de los años cincuenta del siglo XIX, y es una de las aplicaciones concretas realizadas a partir del enfoque sistémico, constituyendo un estudio de cómo la estructura determina el comportamiento. La dinámica de sistemas es también un método que construye modelos para estudiar el comportamiento.

En opinión de Jackson, Senge considera “al ser humano como una de las variables importantes que influyen en lo que ocurre en los sistemas. Si piensan y actúan de una manera en particular, reforzarán los bucles de retroalimentación positiva; mientras que si piensan y actúan de otra manera, podrán retornar el sistema a su estado de control a través de una retroalimentación negativa” (1994, p. 15). Sin embargo, Jackson cree que Senge cae en cierta contradicción ya que no es viable actuar ante sistemas cuyo comportamiento se puede predecir con pocos modelos. Es más, los sistemas sobre los que se puede actuar con el uso de las cuatro disciplinas mencionadas anteriormente (dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida y modelos mentales), son impredecibles. Por lo tanto, este autor señala que hay una discrepancia entre los sistemas determinísticos y los sistemas probabilísticos, algo que no considera Senge. Así, la dinámica de sistemas se acopla mejor como sistema determinístico, mientras las otras cuatro disciplinas están orientadas a ser sistemas probabilísticos.

Finalmente, el pensamiento sistémico significa organizar la complejidad para que ilumine las causas de los problemas. Trata de distinguir lo importante de lo irrelevante, lo fundamental de lo accesorio. Ocurre en no pocas ocasiones que se pospone lo fundamental por lo urgente. Con el pensamiento sistémico se ayuda a los equipos de trabajo a desarrollar una comprensión de la situación organizacional.

2. El actor y su estrategia

Hodge, Anthony y Gales (2003) señalan que una organización se constituye “dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común”. Así, los autores señalan la

imperiosa necesidad de contar con unos objetivos comunes para llegar al éxito de la misma. Sin embargo, no es tan sencillo suponer que sea un fenómeno que pudiera surgir de manera espontánea, o el resultado automático de las interacciones humanas dentro y fuera de la organización. Así, los autores amplían su definición señalando que son “sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de unos límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas” (2003, p. 20).

La estructuración en una organización puede estar formalizada de manera consciente con su organigrama y funciones, pero también puede de haber una estructura informal que ha sido naturalizada por las costumbres, en definitiva, por su cultura. En ambos casos, sigue siendo un artefacto humano que resulta de los comportamientos de sus actores, y que como bien dicen Hodge, Anthony y Gales, también tiene unos límites que condiciona su libertad.

La mediación entre los recursos materiales y humanos que se utilizan para lograr el éxito construyen una acción colectiva³ que va condicionar el éxito en el logro de los objetivos organizacionales. Estamos hablando de la cooperación que necesariamente tiene que darse dentro las organizaciones para que la acción colectiva sea capaz de resolver los problemas que enfrenta diariamente.

Si bien toda empresa debe tener un mínimo de integración de los comportamientos de sus actores, lo cierto es que cada uno puede estar persiguiendo objetivos diferentes, y lo que es peor, contradictorios. La integración necesaria se puede lograr mediante la sumisión de una parte, previa persuasión o manipulación ideológica, o bien mediante la negociación. De esta manera, se redefinen los problemas, sus campos de interacción y no se pone en peligro los resultados de la organización. En ambos procesos hay reconocimiento de relaciones de poder, y por supuesto, de estrategia. Con los constructos de acción colectiva los actores entran en unos juegos donde las líneas estratégicas que sigan les conducirán a ganar o perder. Las relaciones entre los actores son relaciones de poder, definiendo el poder como lo que permite a algunos individuos o grupos actuar sobre otros.

Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990) refieren que las relaciones de poder que se dan en la organización son producto de la movilización que se dan en su interior, y ese juego es una relación que surge

3. Charles Tilly define una acción colectiva (1978) como la llevada a cabo por un grupo de personas que tienen intereses comunes, y se organizan en unas estructuras más o menos formales, poniendo en marcha acciones movilizadoras, bajo una determinada estructura que facilitará o dificultará su influencia en el poder en función de sus características. Si bien, Tilly aplicó este término para referirse a los movimientos sociales en un escenario político, bien se puede emplear en el ámbito organizacional.

ante las incertidumbres. Su reconocimiento implica que, en una organización, nos encontraremos con actores que “juegan” en sus relaciones para resolver los problemas. Sería imposible aseverar que en una acción colectiva no hay poder, ya que toda estructura reproduce poder, es decir, relaciones de dependencia, mecanismos de control, entre otros. Tampoco se puede afirmar que hay poder sin estructuras ya que estas son las barreras de protección que permiten evitar los abusos de poder y hacen posible la cooperación. Esta visión nos lleva a un aprendizaje colectivo, donde continuamente se inventan nuevas formas de jugar para solventar el conflicto. La organización sale ganando ya que se adquieren nuevas capacidades de relación y organización. La organización administra las relaciones de poder. Con su estructura y reglamentos internos, restringe la libertad de acción y así condiciona profundamente la orientación y el contenido de las estrategias de los individuos y de los grupos.

Los comportamientos humanos son complejos y se sitúan muy lejos de una coordinación mecánica. Entonces, la conducta de un empleado frente a sus superiores no responde a un modelo de obediencia o sumisión, sino a una negociación. Las opciones que tiene el empleado son múltiples ya que puede construir otras relaciones, asociarse con sus compañeros, crear alianzas, y soportar en definitiva de una manera estoica una tensión psicológica. Su elección está basada en un juego en el que sopesa una estrategia para elegir lo mejor para él. Por lo tanto, el empleado no se adapta sino juega. Tanto los superiores jerárquicos como los empleados tienen sus estrategias dentro de la organización y son capaces de jugar con ellas.

Ahora bien, tal y como señalan Crozier y Friedberg, los actores no son totalmente libres ya que es un sistema que se ve influido por las presiones. En el sistema que es la organización, cada actor no solo es una mano de obra o un elemento de las relaciones humanas, sino un actor que se reinventa en cada situación para poder manipular y acomodar las situaciones a su conveniencia. Por esta razón, las organizaciones no son tan transparentes como quieren mostrar. Tampoco se pretende afirmar todo lo contrario sino reflexionar sobre la racionalidad o irracionalidad de la organización con sus objetivos y estructuras.

Es hora dar la vuelta al planteamiento de comprender la organización desde el ser humano, no desde la misma organización, algo que rechaza el racionalismo. Chris Argyris, autor de la teoría de la acción⁴

4. Esta teoría concibe al individuo como un ser que conscientemente determina sus acciones, las ejecuta y luego evalúa los resultados. Cuando las consecuencias de la acción prevista responden a sus intenciones, adoptará el esquema correspondiente, optando por cambiarlo cuando los resultados le son adversos. La teoría de la acción parte del supuesto de que el “diseño de la acción a concretar requiere que los individuos elaboren, además de representaciones simplificadas del ambiente, un conjunto manejable de teorías causales

junto con D. Schön, señalaba que uno de los principales problemas que se presentan para los individuos que interactúan en las organizaciones es que estas no facilitan los caminos de autorealización de sus miembros y, por lo tanto, las personas ven limitada su desarrollo y operan muy por debajo de su potencial. Es difícil que se dé una relación sincera ya que se escucha poco. Impera la desconfianza, las intrigas y las críticas, que, aunque son escuchadas, no logran modificar las conductas. Todo ello es característico de una cultura organizacional racional. Este tipo de organización, siguiendo a Max Weber⁵, se caracteriza por una alta especialización y donde las personas compiten entre sí alejándose de los objetivos organizacionales. Con el tiempo, los individuos se van acostumbrando, reforzándose este sistema. Y en cambio, se castigan a aquellas personas con iniciativa que emprenden sus ideas que no culminan con éxito. La consecuencia de la ausencia de la tolerancia al fracaso es que los miembros organizacionales rápidamente aprenden el comportamiento aceptable.

En cambio, las señales del exterior son contradictorias. Se requieren de personas creativas y las organizaciones se ven abocadas a aceptar esta condición. Una de las críticas que se hace a la teoría de Argyris es que privilegia la relación individual del actor con la organización, y hace de esta un ente separado de los actores que la han construido. El racionalismo nos llevaría a rechazar esta visión.

Otra explicación para evidenciar la importancia del ser humano en la organización está en la motivación. El individuo tratará de obtener una retribución equivalente a su esfuerzo, siendo este la base de su negociación. En cambio, la crítica que se le hace a este modelo es que el actor hace este balance en función de las oportunidades que percibe en la situación, y sus capacidades para aprovecharlas.

Otras críticas que se le pueden atribuir a estas dos visiones es que se les trata a los individuos como actores racionales que pueden negociar libremente los términos de su cooperación en la organización. En realidad, las organizaciones restringen las posibilidades de negociación de los actores. March y Simon (1958), en sus aportaciones a la administración de empresas, señalaron que no es cierto que el ser humano busque la mejor solución a un problema puesto que le es imposible por su libertad limitada, sino que elige la solución que más esté a su alcance, en este contexto de racionalidad limitada.

que prescriban cómo lograr las consecuencias deseadas" (Sulbarán, 2001, p. 8).

5. Autor de la Teoría de la Burocracia donde la organización se caracteriza por la división del trabajo, organizada de manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador están claramente definidas, y el rendimiento individual estaba guiado por reglas estrictas, disciplina y controles.

Ante este escenario, la organización tiene que descubrir cuáles son las condiciones que están limitando esta libertad y esta racionalidad. Una de las razones es que el actor normalmente no tiene claros sus objetivos y los va cambiando según las circunstancias. El individuo tiene un comportamiento activo, con sentido, racional, aunque no tenga muy claros sus objetivos, pero sabe moverse en el escenario del juego. En definitiva, su comportamiento se caracteriza, según el modelo de March y Simon, por ser ofensivo y defensivo, ya que, por un lado, aprovecha las oportunidades que se le presentan para mejorar su situación en la organización, y por otro lado, mantiene su libertad para actuar. Bajo esta perspectiva, la estrategia está relacionada con la racionalidad del actor y vinculada con el poder.

Pero, lo fundamental del poder es su carácter de relación, ya que es una relación de intercambio, y por lo tanto de negociación. El poder se puede concebir como una relación instrumental porque intenta ajustar los comportamientos de los actores. Así, un actor ajusta de antemano su comportamiento por los deseos percibidos por los otros. Crozler y Friedberg señalan además que el poder es una relación recíproca aunque desequilibrada, ya que, en una negociación, tiene que existir actores con recursos dispares para que haya una relación de dependencia.

Lo que se negocia en una relación de poder son las posibilidades de acción y lo que está en juego no es otra cosa que el margen de libertad que tenga cada una de las partes para poder rehusar lo que el otro le pida. Contrariamente a lo que parece, los recursos como el prestigio y la autoridad son variables decisivas en la medida en que proporcionen libertad de acción. Por ello, para analizar una relación de poder se debe conocer los recursos (culturales, económicos, sociales) de cada parte que les permita tener un margen mayor de libertad. Así, se podrán ver las desigualdades entre ambos y sus estrategias en el juego. Un actor, además, puede jugar con varias relaciones de poder por lo que es capaz de acumular los recursos de otras relaciones y utilizarlos en una situación concreta para salir fortalecido en esta relación. También el uso que hace del factor tiempo resulta de interés a la hora de analizar su estrategia. Si, por ejemplo, a corto plazo, el actor pierde, pero proyecta ganar después, ya que su estrategia es a largo plazo y ello supone ventajas. Ahora, el actor extiende en el tiempo el escenario de ejercicio de una relación de poder donde la relación lo va a favorecer.

También existen limitaciones que pueden incluso anular las desigualdades ya que los recursos de un actor en el juego pueden no ser del interés del otro, es decir, pueden no ser pertinentes con los objetivos del otro. También encontramos como limitante las propias características estructurales de una organización en dos sentidos: primero, porque

el actor no puede lograr sus propios objetivos si no lo hace mediante el ejercicio de relaciones de poder, y segundo, porque no pueden ejercer el poder más que cuando intentan lograr objetivos colectivos, siendo estos también un elemento restrictivo en sus negociaciones.

Posteriormente, las estructuras y las reglas de la organización son las que determinan los espacios donde se desarrollan las relaciones de poder. Un elemento que también entra en este escenario es la incertidumbre. Estas incertidumbres pueden ser tecnológicas, económicas, socioculturales, organizacionales, etc. Si existe un individuo o un conjunto de personas que controla esa área de incertidumbre, mayor será su poder. Los canales de comunicación cumplen establecidos en la organización definirán el acceso a la información para elaborar estrategias. Una vez más, la información otorga poder a quien la posee, a pesar de que puede serle de utilidad o no.

3. El caos, síntoma de vitalidad

En épocas anteriores, los científicos consideraban que un movimiento gobernado por un sistema dinámico era bastante regular porque sus estados sucesivos se generaban continuamente unos de otros, y era la manera de garantizar su supervivencia. Entonces, ¿qué es lo que ha ocurrido para que hoy los gerentes y administradores huyan del caos?. Sigue existiendo un enfoque de gerencia que pone su atención en el control y el orden, por lo que los eventos no controlables, la incertidumbre y, en definitiva, el caos, han sido considerados contrarios a la noción de organización, y por ende, deben ser eliminados de la empresa.

En cambio, autores como Nonaka (1988), afirman que el caos y el desorden son propiedades intrínsecas a la organización. Lo único que permanece constante es el cambio. No hay que olvidar que los acontecimientos son impredecibles y consustanciales a las organizaciones. Por lo tanto, los gerentes no pueden basarse en sistemas, reglas y procedimientos, sino que deben prepararse para adaptarse a lo nuevo de manera continua y atrapar oportunidades en todas partes (Mintzberg Ahlstrand y Lampel, 1998). El caos hace sentir a la organización viva, al igual que a cada uno de sus miembros.

La teoría del Caos⁶, que reconoce los patrones que subsisten en los

6. Edward Lorenz, meteorólogo del MIT fue el primero en reconocer lo que se denomina comportamiento caótico en el modelado matemático de los sistemas meteorológicos. Lorenz se dio cuenta de que las pequeñas diferencias en un sistema dinámico, como la atmósfera podrían desencadenar enormes y, a menudo, insospechados resultados. Estas

fenómenos irregulares, tiene en común con la propuesta de Senge en que la vida es un sistema dinámico que se organiza de manera espontánea dentro de una organización. Es cierto que el caos trae momento de gran perturbación y de desorganización, pero también es una oportunidad de crecer e innovar para encontrar la solución a los problemas. Los cambios trascendentales se dan originados por un caos previo. Abandonar la zona de confort es la consecuencia de un caos que lleva a la organización a descubrir nuevas posibilidades de crecimiento. Es decir, una organización manejada en forma caótica, permanecerá en un estado de revolución, recibirá con gusto la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender (Mintzberg et al, 1998).

Por esta razón, la teoría del caos proporciona interesantes aportes para la comprensión y conducción en este proceso. Es fundamental ver la conexión con la teoría de sistemas, ya que el intento de conocer lo que va a suceder y no de lo que es, y donde lo desconocido se interpreta desde un punto de vista global, y no del orden, en una dinámica no lineal ayuda a enfrentarse con éxito a los cambios constantes y a la toma de decisiones estratégicas. Ahora, la dirección debe fijar unos objetivos deseables y delega su consecución a cada área. De esta manera, la dirección deja de lado la rigidez del sistema para pasar a un sistema más creativo de búsqueda de objetivos.

El entorno cambia tan rápido con nuevas amenazas y oportunidades que la misma dirección se plantea la imposibilidad de formular una estrategia por lo obsoleta que se pueda quedar. Una reflexión acorde con esta situación es que lo que importa verdaderamente no es el ambiente en sí mismo, sino capacidad que tenga la organización para interactuar con él. Esa interactividad implica predecirlo, comprenderlo y responder con rapidez. Por ello, una organización es un sistema adaptativo complejo con una serie de características que la convierte en un espacio para la creatividad e innovación, olvidando en control y generando confianza. Las reglas siguen existiendo, pero son muy simples con el objetivo de que los empleados tengan la capacidad de interactuar con mayor libertad. Precisamente, los sistemas más fuertes son los más diversificados, producto de la interacción de los elementos.

Cheng y Van de Ven (1996) reportan los primeros resultados empíricos que demuestran la presencia de caos en un proceso de innovación. Su estudio confirma que las acciones y resultados, llevados a cabo por el equipo de innovación en su fase inicial, muestran un comportamiento caótico, y al final del período de desarrollo observaron un

observaciones le llevaron a formular lo que se conoce como el efecto mariposa. Las ideas de Lorenz afectaron no solo a las matemáticas sino prácticamente a cada rama de la ciencias biológicas, físicas y sociales.

comportamiento periódico ordenado. Así, el aprendizaje en condiciones caóticas puede verse como un proceso de descubrimiento divergente que se expande. Sin embargo, en este estudio correlacional, cuando las condiciones son más estables se ve como un proceso convergente y de mentalidad más estrecha.

Una organización es un sistema adaptativo porque en ese reordenamiento constante como respuesta a su entorno, nunca es un sistema en equilibrio. Podría decirse que es un sistema en equilibrio inestable y de un caos progresivo donde las organizaciones recrean sus límites y su identidad de manera permanente. Precisamente, esta inestabilidad y ambigüedad que en ciertos momentos sean el eje de los mensajes intencionados y no intencionados que se envíen al interior y al exterior de la organización, hacen del elemento humano el eje comprensible de la organización. Una disciplina que otorga una guía sobre cómo debe sobrevivir y prosperar una organización es la biología con sus principios de evolución biológica. Esta, así entendida, señala como los sistemas sociales (como lo es una organización), recrean sus límites y su identidad de una manera constante con el objetivo de resistirse al cambio.

Por ello, Levy (1994) señala que la planificación a largo plazo es difícil ya que un cambio drástico puede producirse de manera inesperada, provocado por un factor nuevo en el entorno. Deben hacerse pronósticos a corto plazo por el grado de cierto orden dentro del caos, pero se necesitan pautas para enfrentar la incertidumbre y la complejidad.

Con este nuevo espacio autoorganizativo, donde existen redes informales de trabajo, y donde se respira la confianza en las habilidades de los empleados para crear experiencias diferentes. Fundamental es que los directivos cedan en su control y toleren los errores en este proceso. Así, Nonaka (1988) afirma que la autoorganización es la creación de información en un proceso que se realiza gracias al caos y a la fluctuación. Para el autor, es un círculo en el que organización necesita mantener condiciones de inestabilidad para crear ese caos, lo que implicaría la creación de información necesaria para organizarse ella misma. También Ball (2012) hace referencia a la autoorganización describiéndola como la capacidad que tienen los sistemas complejos para adoptar patrones ordenados de comportamiento.

Como consecuencia, el diseño de esta autoorganización ha pasado de estructuras verticales a estructuras colaborativas. Se busca una estructura en red donde existe un balance entre el mínimo control y el aprendizaje, orientado al diseño de una organización flexible e intel-

gente. Por tanto, la teoría del caos y la de los sistemas autoorganizados orientan un entendimiento del comportamiento complejo y del surgimiento de nuevas estructuras organizativas, como consecuencia de un equilibrio inestable y de un caos que se da de manera progresiva.

Otra arista en esta estructura es la participación ya que permite el involucramiento de las personas que constituyen la organización. Los miembros que participan de manera activa en la organización afectan a otras personas y procesos, fortaleciendo así los vínculos internos y externos. Además, de la participación surge la relación, integración de equipos y una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de los demás. Cuantos más participantes sean, más fuerte se hace el grupo y a la vez se crea una responsabilidad individual que se ve respaldada por un compromiso y aceptación de sus miembros.

Aunque sea solo por supervivencia, es necesario enfrentarse al reto del cambio. En todo proceso de cambio, las organizaciones de hoy día deben enfrentarse a un entorno económico, político, social y cultural en cambio constante, y donde precisamente el poder del factor humano no será el conductor de la transición al cambio y su implementación. Una vez más, la estrategia se centra en el ser humano, tal y como la NTE asienta. Con todo lo expuesto anteriormente, una vez más, en el centro de la estrategia organizacional está el ser humano, que con su participación y creatividad es capaz de adaptar el sistema, que es su empresa, a su entorno.

4. Las redes y *big data*

Cuando se trabaja en equipo en una organización, se está labrando un tejido relacional entre sus miembros. En el día a día en una organización, existen diferentes finalidades que lo mantiene como un sistema, en calidad de la entrada y salida de individuos y grupos e incluso por el cambio de posiciones, muchas veces provocado por la turbulencia del entorno. La dinámica humana de la organización se mueve en una compleja articulación de intereses individuales, grupales y sociales donde se tejen las redes.

F. Capra (2002) señala que las organizaciones son un sistema de naturaleza dual ya que existe una interacción de sistemas vivientes (grupos de personas que interactúan con el objetivo de construir relaciones y dar sentido personal a sus actividades diarias) y artificiales (instituciones sociales que persiguen unos propósitos específicos) que la convierten un sistema complejo. Adentrarse en esta dualidad es imprescindible para entender no solo el mundo organizacional sino tam-

bien el individual. La clave está en alinear los objetivos de las personas y los del sistema.

Precisamente, la integración del individuo y organización, como una cuestión recíproca, de relación (y no sólo el individuo en la organización), es un matiz relevante. Esta afirmación revela que la individualidad de cada miembro tiene que ser respetada dentro de la organización. Si bien en una de las funciones de la cultura organizacional es que los empleados compartan los valores y fines organizacionales, es muy válido reconocer la perspectiva de la individualidad.

Esta individualidad se manifiesta en la organización formal (relaciones laborales) y en la informal (relaciones personales). Es el individuo el que da forma a la organización por lo que el centro vuelve a ser el ser humano, tal y como señala la NTE. Existe una decisión individual de formar parte de una organización y esta decisión pasa siempre por la validación de la relación informal que su pertenencia implica. De esta manera se define la pertenencia y la forma en que se ésta se da. Por ello, son tan importantes las relaciones personales en la organización para comprender el comportamiento individual y de grupos.

Si a este sistema relacional e interactivo le sumamos la irrupción de las tecnologías, se dan combinaciones conceptuales muy interesantes: teoría de sistemas, teoría del caos, *big data*, y pensamiento complejo. La teoría del caos es de vital importancia para determinar si es posible predecir el futuro de los sistemas actuales a partir de los datos actuales. Unimos teoría del caos con *big data*⁷. El concepto *big data* implica en sí mismo complejidad⁸.

Esta nueva economía del conocimiento, la información es muy valiosa y se puede transmitir de manera inmediata, creando así un mundo rico en datos, pero también con información muy dispersa.

7. *Big data* es un nuevo concepto que da respuesta a los actuales avances informáticos y electrónicos (sensores, satélites, bandas magnéticas, internet, entre otros), que han contribuido a generar grandes volúmenes de datos a una gran velocidad, superando la capacidad de las herramientas convencionales para ser capturados, gestionados y procesados en un tiempo razonable. Estos datos estructurados y no estructurados tienen la capacidad de combinarse propiciando composiciones impredecibles que sirven para explicar patrones y predecir comportamientos futuros.

8. La relación entre la teoría del caos, la complejidad y los datos en la nube la plasmó la empresa española Enigmedia con la creación de un algoritmo aplicando la teoría del caos que sirviera para encriptar los datos en la nube. Su particularidad reside en la propia complejidad que presentan los desarrollos matemáticos basados en la teoría del caos. Los sistemas de encriptación tradicionales están basados en el álgebra y la combinatoria (ramas matemáticas que llevan siglos desarrollándose,) mientras que este sistema se basa en la teoría del caos que permite generar secuencias aleatorias de números que hace que la información sea impredecible y no se pueda descifrar.

Se hacen necesarios procesos inteligentes que permitan obtener soluciones eficaces que sirvan de apoyo a la toma de decisiones. Por esta razón, es necesario que los directivos no improvisen soluciones y elaboren estrategias y procesos de recopilación y análisis de *big data* para comprender mejor el contexto en que se mueven. Así, los tomadores de decisiones requieren de nuevos conceptos, enfoques e instrumentos para dejar de ser reactivos y tomar un papel más proactivo y significativo.

Ahora bien, los sistemas complejos enfrentan el problema de disponer de gran cantidad de datos, pero escasa información. Entonces se hace necesario dar un sentido al caos para encontrar relaciones significantes que permitan generar nuevo conocimiento. Por ello, es fundamental que las herramientas evolucionen a la vez que el crecimiento de los datos, creando técnicas como la minería de datos, y se integren de manera sinérgica con otras técnicas para que, tal y como señala Alvarado-Pérez (2013), se adapten tanto a las cualidades de análisis e interpretación como a la analítica visual. De esta manera, la suma de la inteligencia artificial y natural permita descubrir el conocimiento, permitiendo descubrir conocimiento y concebir una visión holística del mundo. La minería de datos y analítica visual permiten un análisis de los datos para identificar patrones en forma de reglas, crear esquemas mentales para generar después conocimiento. Estos patrones serán analizados para comprender y predecir acontecimientos futuros.

Además es posible generar una base de datos gigante a partir de la combinación de pequeñas bases de datos. En cambio, no todas bases de datos presentan una relación tan evidente, por lo que no todos los *big data* son iguales desde una perspectiva de la estructura. Esto es, algunos tienen un formato bien definido, como un sistema gestor de bases de datos (datos estructurados), mientras que otros *big data* pueden ser entradas texto, imágenes, voz y video, *post* de Facebook y *tweets* de Twitter (datos no estructurados), como los archivos que se generan en las redes sociales, plataformas como Youtube, las cuales son una fuente de datos enorme. El crecimiento de estas tecnologías es y será vertiginoso. Gracias a los dispositivos móviles, el *big data* está en todos lados. Por tanto, la combinación de estos datos no estructurados con datos estructurados proporciona, ahora sí, información muy rica para la empresa.

Las posibilidades de aumentar la comprensión de los sistemas sociales, y en concreto de la empresa, a partir del uso de *big data* son casi infinitas, por lo que así se obtienen ventajas competitivas que pueden generar cambios sociales y económicos. Pero, este nuevo uni-

verso digital tan basto crece tan rápidamente que nuestra capacidad para interpretar, analizar, sintetizar y gestionar estos datos camina más despacio. Si bien, las herramientas tradicionales como las hojas de cálculo, la estadística, diagramas o gráficos, entre otros, se han superado para utilizar *software* específico de *big data*, las cantidades tan ingentes de datos que se manejan requieren de una visión y capacidad analítica experta superior a la utilizada anteriormente. Alvarado-Pérez (2013) sugiere la necesidad de crear técnicas que integren el análisis e interpretación humana con la interpretación artificial.

[...] al igual que el análisis convencional del *business intelligence* ya no son que las herramientas deben evolucionar de forma paralela al crecimiento de los datos y estar acordes con los requerimientos de los expertos; por ello se hacen necesarias técnicas emergentes que utilicen las potencialidades de los recursos computacionales y los integren de forma sinérgica a las cualidades de análisis e interpretación humana, es decir, la integración de la inteligencia artificial y la inteligencia natural como un equipo idóneo para descubrir conocimiento; hace falta *business analytics* (Alvarado - Pérez, 2013, p. 105).

En ese sentido, nuevos perfiles se están creando para dar respuesta a este nuevo escenario tecnológico. Entre otros, está el científico de datos que permite no solo diseminar el conocimiento y experiencia entre los miembros de la organización con el fin de que sea utilizado como un recurso para los demás, sino que hace que esta información sea comprensible para que aporte valor. En este sentido, existe una gran confusión entre los científicos de datos y los analistas de datos. El analista de datos es un profesional que está capacitado para reunir, compilar, analizar e interpretar los datos. Toda organización empresarial necesita de un analista de datos para evaluar los datos estadísticos anteriores y actuales, y así predecir los beneficios futuros. Un científico de datos tiene una formación en matemáticas y estadística, y domina la programación y sus diferentes lenguajes, así como las ciencias de la computación y la analítica. Sin olvidar que tiene la capacidad y los conocimientos para comunicar sus hallazgos, pero no solo a nivel tecnológico, sino también al sector empresarial.

Gracias a esta consideración, los datos no se quedan en el ámbito estadístico, sino que se hace patente la necesidad de encontrar un equilibrio entre el número y la interpretación humana y no únicamente de la máquina o de un experto, como el analista de datos. Un científico de datos se convierte en un elemento fundamental para comprender las dimensiones del número, acercarlo y adaptarlo a las necesidades del individuo, y sobre todo comunicarlas de manera efectiva a los actores involucrados. Así, vuelve a concebir al ser humano

en el centro de la estrategia. No basta el número intepretado por algoritmos, sino que se necesita de una persona que vea el sentido y la relación sistémica en toda su magnitud.

4. Conclusiones

Las organizaciones autoorganizadas tienen que ir más allá de un proceso eficiente de toma de información ya que puede estar muy lejos de un verdadero aprendizaje. Una organización, como un sujeto colectivo, adopta una estrategia de aprendizaje adaptativo a su entorno que le permite crecer de manera continua, y se modifica con el paso del tiempo. Además es un aprendizaje generativo, es decir, la organización aumenta su capacidad creativa, siendo el ser humano el eje de toda creación, innovación y adaptación al entorno.

Es fundamental señalar que, en esa adaptación, hay que dar espacio para el crecimiento de cada uno de sus miembros. La oportunidad para relacionarse y ser sujetos de su propio aprendizaje se logra cuando se implementan estrategias donde el hombre, con todas sus imperfecciones y su dualidad, se pone en el centro y aprovecha su dimensión humana para interpretar lo que un *software* y una estadística no son capaces de hacer. Las aplicaciones para *big data* permiten demuestrar la importancia de disponer de datos pertinentes y accesibles en cualquier instante, almacenando, compartiendo y consolidando la información, de manera holística y sinérgica, para desarrollar modelos de conocimiento.

Tal y como postula la NTE, la estrategia es una práctica donde priman las decisiones emotivas, racionales y de intercambios sociales por lo que el humanismo es el eje y motor central de las acciones en la organización. Una transformación organizacional nos lleva a una gerencia de complejidad que obliga a gestionar la organización desde una nueva perspectiva, desde la complejidad, como afirma Serra (2005). Una nueva gerencia desde la complejidad trata de superar la fragmentación de las disciplinas, abordando la estrategia desde una perspectiva multidisciplinar, y trabajando con valores humanos, no solo económicos.

Referencias

- Alvarado Pérez, J.C. (2013). El *big data* en la complejidad del sistema Universidad-Empresa-Estado. En Hernández Arteaga, I. y Pemberthy- Gallo, L.S. (comps.). *Universidad-Empresa-Estado: hacia la cultura de la investigación y la innovación*. Segunda Rueda de Negocios de Innovación en Cauca y Nariño (pp. 101-120). Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia - Red UREL.
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Malden: Blackwell.
- Ball, P. (2012). *Why Society is a complex Matter*. Nueva York: Springer.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Capra, F. (2002). *The hidden connections: Integrating the hidden connections among the biological, cognitive, and social dimensions of life*. Nueva York: Doubleday.
- Cheng, Y. T., y Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- Claver, E.; Pertusa, E.; Molina, J. (2006). Caracterización de las estructuras mecánica y orgánica a partir de las principales dimensiones estructurales. *Investigaciones Europeas*, 12(2), 187-204.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Madrid: Alianza.
- Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.
- Galindo, J. (2012). *Entrevista a Jesús Galindo, realizada por Jorge Marulanda*. En “Diálogos de la Comunicación”, Revista académica de FELAFACS, 84.
- Hernández, A. (1997). *El tejido interactivo de la organización laboral. La dualidad formal-informal*. La Habana: CIPS, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Cuba/cips/20120827035902/cips4-1.pdf>
- Hodge, B. J., Gales, W. P., Anthony, W. P., y Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educación.

- Jackson, M. C. (1994). Más allá de las modas administrativas: el pensamiento sistémico para los administradores. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (4), 6-21.
- Lawrence, P.; Lorsch, J. (1987). *La empresa y su entorno*. Barcelona: Gestión e Innovación.
- León R., Tejada E., y Yataco M., (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data*. 6 (2), 82 - 87.
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic management journal*, 15 (S2), 167-178.
- March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Boston: Harvard Books.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- 92 Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29 (3), 9-10.
- Pérez, R. (2003). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Madrid: Planeta.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. Nueva York: Currency Doubleday.
- Serra, F.M.D. (2005). La perspectiva sistémica al servicio de la estrategia. Que objetivos para los investigadores a comienzos del Siglo XXI? *Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación FISEC*, 2. Recuperado de: <http://www.fisec-estrategias.com.ar>
- Singh, H., y Singh, A. (2002). Principles of complexity and chaos theory in project execution: A new approach to management. *Cost Engineering*, 44 (12), 23-23.
- Sulbarán, J. P. (2001). La teoría de acción: posibilidades de aplicación en el ámbito universitario. *Actualidad Contable Faces*, 4 (4), 7-16.
- Tilly, C. (1978). *From Movilization to Revolution*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola*. México: Edivisión.

Capítulo 3

Responsabilidad social empresarial: hacia una nueva organización que innova y significa

Daniel Fernando López Jiménez

Colombiano. Doctor en Economía Aplicada por la Universidad Rey Juan Carlos (España). Magíster en Sociedad de la Información y del Conocimiento de la Universidad Oberta de Cataluña (España). Magíster en Evaluación de Impacto Ambiental, del Instituto de Investigaciones de Málaga (España). Comunicador Social y Periodista de la Universidad de La Sabana (Colombia). Autor de diversos artículos científicos y libros en las áreas de la comunicación empresarial y la gestión del conocimiento. Miembro del comité científico de diversas revistas. Consultor empresarial en las áreas de comunicación estratégica y gestión del conocimiento. En la actualidad, es Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Los Hemisferios (Ecuador).

Introducción

Repensar la nueva organización que innova y significa supone la expedición de supuestos, a manera de hipótesis, que intentan comprender las dinámicas que contribuyen a su conformación. No se trata de una visión idealista, por el contrario, se trata de señalar con sentido realista cuáles deberían ser los escenarios que orienten a la nueva organización hacia una empresa del desarrollo social, con un profundo sentido humano que les permita ser responsables desde su modelo o *core* de negocio. Estas dinámicas suponen concebir una nueva organización inteligente de la sociedad de la información y del conocimiento, con una visión innovadora de la responsabilidad social empresarial, dinamizadora social y protagonista del desarrollo humano; que responda al nuevo orden mundial del trabajo; que sea flexible frente a la simplicidad en la solución de problemas, que innove con creatividad, imaginación e ingenio; que actúe con transparencia y coherencia en virtud de la significancia organizacional con responsabilidad social; que constituya culturas de la significancia y que esta sea el constitutivo principal de la estratégica organizacional, corporativa y comunicacional.

1. La organización inteligente de la sociedad de la información y del conocimiento

La sociedad global de las primeras dos décadas del siglo XXI arroja un profundo desbalance deontológico —precisamente en su integralidad social—, en cuanto no ha logrado, a través de su historia, niveles económicos y políticos que puedan dar cuenta de una armónica convivencia civilizatoria entre todos sus miembros, divididos, entre otras causas, por la selección cultural que, a lo largo del tiempo, se ha producido al interior, exterior y entre las organizaciones humanas

Una de las principales causas de este desfase podría explicarse desde los propósitos individualistas de toda organización, en los cuales, la finalidad de producir bien para todos sus miembros no es constante, situación fácilmente observable en las organizaciones empresariales, políticas, educativas, de servicio social e incluso de beneficencia tal como señala Toffler (1980). Basta observar en todo el mundo las enormes desigualdades entre ricos y pobres que el capitalismo salvaje ha ocasionado (Levin et al., 1987). El fracaso del comunismo totalitario, la persistencia de conflictos civiles, la guerra entre gobiernos y grupos terroristas, las incontables formas de esclavitud, el deterioro ambiental,

el consumismo desmesurado y, sobre todo, la pérdida del sentido de la vida de las nuevas generaciones.

A este panorama, algunos estudiosos lo han denominado la Sociedad de la Información y del Conocimiento, por la representatividad que ejerce la esfera informativa en los productos internos brutos de los países más desarrollados económicamente y por los cambios estructurales en la forma de vida de las personas, las organizaciones y la sociedad en general, a partir del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (Aoyama y Ratnick, 2007).

Pensar la Organización de nuestra actual sociedad supone no solamente considerar sus dinámicas relaciones, sistémicas funcionales o sus eficiencias productivas (Winter, Cattani y Dorsch, 2007). Supone repensar a la Organización en correspondencia con la naturaleza humana, y su finalidad de producir el bien máximo posible para todos sus miembros, en los cuales todos deben tener la posibilidad de aspirar a la felicidad individual, en los marcos naturales de la libertad, el derecho y la justicia.

En esta loable y magnánima empresa, se requieren organizaciones Inteligentes. La mayor rentabilidad que puede lograr una organización es que todos sus miembros –sin importar su condición económica, sexual, de creencias, ideologías u opiniones–, tengan la oportunidad de ascender en su aspiración de perfectibilidad, a partir de la remuneración justa y generosa de su trabajo, en medio del trato más humano posible, en el cual, incluso sea viable la participación en la propiedad y en las decisiones empresariales.

Una organización nteligente debe caracterizarse por al menos los siguientes condicionantes:

- La información centrada en la transparencia y en la oportunidad, no solo en el sistema.
- Trabajo en red, no necesariamente en la presencialidad.
- Prelación a las estructuras virtuales, que a las construcciones físicas.
- Considera a todos los miembros como un fin personal, no como un recurso de capital.
- Establece líneas de perfectibilidad personal, no solo profesional.
- El mayor patrimonio es su capital intelectual y humano, no sus activos.
- El escenario laboral y relacional es una escuela de aprendizaje, no de explotación.

- Permite que todos los miembros desarrollen sus potencialidades, no los cohíbe.
- Estrategia corporativa centrada en la comunicación, no en los procesos.
- Considera a sus trabajadores como miembros, no como empleados, ni colaboradores.
- Centrada en la innovación, no en la imitación.
- Funciona como un sistema orgánico, no como una máquina.
- La competitividad se basa en la productividad y la calidad, no solo en los modelos de negocios.
- La productividad se basa en trabajar bien y rápido, más allá de la optimización.
- Las finanzas centradas en la inversión, más allá del ahorro.
- La jornada laboral centrada en el cumplimiento de objetivos, no de horarios.
- Trabajo colaborativo y complementario, más allá de la individualidad.

Para comprender la existencia de una organización inteligente es necesario suponer la elevación máxima de la inteligencia humana, en cuanto que supera la mera racionalización de los recursos, la maximización de la productividad y la eficiencia y la eficacia de los objetivos particulares y corporativos (Barnard, 1959). Supone entonces la búsqueda del bien mayor de todos los miembros, no solo de los accionistas y propietarios, sino de todos aquellos que participan activamente en los propósitos corporativos. De tal forma que los inversionistas deben recibir lo justo de su esfuerzo financiero, pero también los demás miembros deben recibir su retribución justa que les permita sustentar una vida digna y sostenible; esto supone vencer los paradigmas materialistas de la acumulación sin sentido y enfocar las aspiraciones hacia la felicidad en medio de la realidad de cada persona, familia o grupo social.

La organización de la sociedad de la información y del conocimiento debe considerar que todos sus miembros son personas perfectibles, no acabadas. Todas y cada una de ellas susceptibles de mejorar y de aportar nuevas potencialidades a la misma. Esta conceptualización, comprende exigencias estructurales, en cuanto al cambio profundo en la visión del trabajador, concebido no como un “empleado” o “colaborador”, sino desde una visión integradora, como “miembro”, tal y como se comprenden los miembros participes de los cuerpos orgánicos que cumplen una función específica, casi siempre de carácter vital.

2. Hacia un enfoque innovador de responsabilidad social empresarial

Insistir en la responsabilidad social de las organizaciones no resulta agotador, si se trata de revisar las estrategias fácticas que las empresas típicamente han venido desarrollando. Resulta paradójico que compañías de sectores industriales, militares y mineros entre otros, dirijan sus planes de RS principalmente al trabajo comunitario en sus zonas de impacto y al manejo ambiental, con el propósito de mejorar o mantener sus niveles reputacionales en el marco de los planes comunicacionales de relaciones públicas

Parecería que conscientemente este tipo de organizaciones se aleja de la verdadera responsabilidad social que surge del propio *core* de negocio (Beaudry, Pinsonneault, 2005). Por más que se intentara justificar la producción militar de armas, la producción de maquinaria y motores a gasolina y diésel, la producción de alimentos transgénicos, la extracción minera de minerales preciosos o materiales de construcción, resultaría cínica la argumentación, toda vez que la producción derivada de estas industrias o no es estrictamente necesaria para la supervivencia amónica de las personas, o ya se dispone del conocimiento para la producción, uso y operación energética de tecnologías limpias.

Más aún, el concepto de responsabilidad social no puede reducirse por intereses particulares al cumplimiento obligatorio de normas de conservación ambiental o a microproyectos comunitarios de salud, educación o vivienda. La responsabilidad social supone la responsabilidad con la sociedad que, además del *core*, se expresa en la justa relación entre los miembros de la organización y que se evidencia en políticas salariares que permitan su desarrollo integral; la dignificación de las jornadas y de los recursos dirigidos a la seguridad laboral; la promoción del bienestar familiar; el desarrollo de programas cooperativos de financiamiento para vivienda, transporte, educación y entretenimiento, la apertura a sistemas de propiedad accionaria minoritaria, la promoción de programas de *outplacement* y *spin off*, entre otros (Cuesta, 1998).

Resultaría mediocre y por consiguiente irracional que, al haberse agotado el comunismo y el capitalismo como únicos modelos económicos y después de advertir con beneplácito los éxitos modelos de desarrollo social noruegos, suecos, daneses y suizos, voluntaria y racionalmente, no se aplicaran las buenas prácticas que exigen sus enfoques de responsabilidad social por parte del resto de las organizaciones mundiales o locales (Nelson y Winter, 2002). Se trata entonces de una decisión seria y comprometida con todas las personas que intervienen en los procesos productivos civilizados. Lo demás seguirá siendo la ala-

banza a la acumulación del capital, sin sentidos mayores que el placer material que supone el reduccionismo de la existencia del ser humano.

3. La organización como dinamizadora social

Por su propia naturaleza, la organización es el orden superior de la sociedad. Este orden supone la plena coherencia entre los principios y la finalidad organizacional, entre los recursos y los procesos y, sobre todo, entre el conocimiento y el trato humano (Black y Gregersen, 2000).

Los principios suponen los valores sociales y las virtudes humanas que inspiran la organización. No se trata de un listado idealista o del “deber ser” que enmarcan las instituciones en las paredes de sus oficinas. Se trata de la orientación primera que mueve a la organización, sea el progreso o el desarrollo de sus miembros, más allá de las reduccionistas miradas de la rentabilidad monetaria. Hasta ahora, esta última ha primado como interés mayor en la generalidad de organizaciones de las diferentes economías nacionales y, precisamente este desajuste altruista, ha sido responsable de las grandes diferencias económicas entre países, y al interior de ellos. El indicador de Gini arroja lamentables desigualdades en los países más pobres del mundo y, la concentración de la riqueza entre unos pocos advierte la obsolescencia del capitalismo salvaje.

Países como Noruega, Francia, Finlandia, Suecia, Alemania e Italia, entre otros, muestran cómo es posible la distribución justa de la riqueza, desde la dinámica social de la responsabilidad social empresarial. Esto refiere al retorno justo del capital a los inversionistas y, sobre todo, a la remuneración y trato digno de cada miembro de las organizaciones. En esta visión, la ecuación “pago justo + buen trato + jornadas flexibles + promoción de la familia y respeto por la dignidad de la persona = máxima productividad = mayor ingreso familiar = mayor consumo = mayores ventas y ganancias”; se cumple; convirtiendo a la organización en el eje dinamizador de la sociedad.

Esta dinamización depende fundamentalmente de poner en medio de la actividad económica a la organización. En términos prácticos, es invertir el modelo económico tradicional orientado a la eliminación de la pobreza, por un modelo orientado a la producción de riqueza, en el cual todos los miembros de la sociedad deben participar como actores protagonistas de organizaciones inteligentes. En las que todos, en su justa medida, deben producir su propio sustento. En este sentido, todos deberían trabajar, salvo las personas que, por condiciones físicas o mentales, no lo puedan realizar. Todos los demás, sin distingo de

condiciones culturales y del marco de sus creencias, deberían ganarse el sustento y el nivel de vida más digno posible, a partir de su trabajo (Alasoni, 2001).

El modelo asistencialista contemporáneo –descendiente del fallido Estado de Bienestar–, a partir de las prácticas populistas de los regímenes políticos de derecha o izquierda, expresadas en el otorgamiento de subsidios –mal llamados “bonos”–, ha sido contraproducentes para las economías de los países en que se utilizan. Tal vez, la mayor de las consecuencias, en el mediano y en el largo plazo, ha sido la conformación de cultural de la improductividad y del “no trabajo”.

En efecto, la justificación inicial de estas medidas pudo haber sido transparente: erradicación de la pobreza; pero catastrófica en los resultados, precisamente porque, antes de solucionar el problema del ingreso familiar, anuló la necesidad de trabajar por un sustento vital, desvirtuando la laboriosidad y el trabajo, como constitutivos de la condición humana (Arendt, 2009).

4. La organización como eje del desarrollo humano

Toda organización es creada para producir un bien colectivo que debe retornar a los inversionistas o fundadores, sea en recursos efectivos o en especie (Cuesta, 1998). Y toda persona ingresa a una organización en busca de su propio bienestar, retribuido en ingresos, sean en dividendos o en salarios, en buen trato o en apoyo complementario de inversiones de vivienda, salud, transporte etc.

Cuando la organización es desbalanceada por el interés propio de algunas de las dos partes: organización–persona, empresario–empleados, gobierno–gobernados, entre otros, se produce la “brecha relativa del bien”, en el que cada uno de los protagonistas justifica a su acomodo el porqué debería recibir más para sí, en relación con el esfuerzo que realiza para el sostenimiento de la organización.

En términos racionales weberianos y en la simplicidad pragmática del sentido común, todos los miembros deberían recibir su retribución en la justa medida, siempre en el marco de la justicia social, es decir, que las escalas salariales mínimas establecidas por la organización garanticen una vida digna para sus familias, que les permita acceder a los sistemas de calidad de salud, educación, vivienda y entretenimiento (Weber, 2002).

Lo anterior supone el ejercicio de la redistribución de la riqueza

desde la organización, como motor del desarrollo humano (Chosmky, 2002); no como un escenario de explotación tradicionalmente cuestionado por el marxismo en relación con la concentración del capital por los inversionistas, sino por el contrario, desconcentrando la ansiedad irracional de riqueza y del poder que conlleva esta acumulación.

En esta visión, el Estado más que un simple regulador, debe ser un aliado incondicional de todos los miembros de la organización (Byung-Chul-Han, 2014). Por un lado, debe generar las políticas públicas que garanticen la transparencia del ejercicio empresarial del buen trato y el pago justo digno del trabajo de todos los miembros. Por otro lado, debe propender por un sistema masivo de educación calificada universitaria, tecnológica y técnica que potencie la aptitud innovadora de las personas y que se traduzca en programas de innovación nacionales de capital compartido, en el que prime el fomento a la iniciativa legítima (Nonaka, 1998).

No se trata de una visión idealista. Por el contrario, se trata de revivir los supuestos shumpeterianos, en el que la innovación se convierte en una aptitud de vida y en un proyecto país, en el que las personas se convierten en gestores de sus ingresos familiares, más que en simples trabajadores, jubilados o excluidos sociales (Shumpeter, 1951).

5. Innovación en el nuevo orden mundial del trabajo

Las recientes migraciones del somalíes, cameruneses, afganos y sirios, entre otros, a Europa; y de venezolanos a Colombia y Ecuador, más allá de la movilidad humana a raíz de conflictos civiles y militares, muestran un panorama desalentador en cuanto al nivel educativo y la preparación profesional de dichos nacionales. En contradicción y simultáneamente, la migración de españoles a América Latina, supone la competencia de puestos de mano de obra calificada, dado su alto nivel de formación universitaria. Esta disparidad a simple vista resulta de fácil comprensión; en Europa, estos migrantes se insertarán en los oficios varios de poco valor agregado, y en América Latina, disputaron cargos de alta cualificación educativa (Banco Mundial, 2016). Sin embargo, ambos movimientos se caracterizan por un fenómeno semejante: la dependencia del empleo. Ninguno de los dos movimientos pareciera contar con la innovación como motor en la búsqueda del sustento.

Por su parte, la crisis económica mundial de 2008, comprendida como la concentración del capital financiero en los acreedores bancarios, sin argumentos económicos para transferir el circulante a empresarios y

trabajadores, opacó el verdadero motivo de la crisis: los despidos masivos que se sucedieron a escala global en las organizaciones, a raíz de la incorporación masiva de las nuevas tecnologías de información y comunicación: *hardware, software* y redes, que permitieron reajustar las plantillas corporativas, reemplazando las obsoletas tareas repetitivas.

6. Complejidad, flexibilidad y simplicidad en la solución de problemas de la organización

La toma de decisiones estratégicas en las organizaciones ha estado reservada al nivel gerencial y las operativas al nivel analítico. Sin embargo, en todos los niveles, operativo, analítico y decisorio se presentan problemas asociados a la operación general de las compañías que requieren cierta transformación cultural en los procesos decisarios, sin caer, por supuesto, en la improvisación o en la informalidad.

El “proceso por sí mismo” no debe ser un fin sino un medio para la eficacia de la operación corporativa. Pero, si el mismo proceso en un momento determinado se convierte en un obstáculo para el mismo fin, será necesaria la interpretación del espíritu del proceso, en donde prime la orientación a solucionar los posibles problemas que se presentan. Posteriormente, el proceso podrá revisarse para perfeccionarse, incluyendo las nuevas incidencias a que haga lugar.

El sistema de procesos, en general, ha estado orientado hacia el cliente, pero no necesariamente a solucionar problemas del cliente tanto interno como externo que, por lo regular, desde una visión pragmática, deberían ser simples de solucionar. Sin embargo, dada la burocratización en los pasos de los procesos, terminan haciendo del mismo problema, un evento complejo (Shaw, Chang y Lai, 2006).

Por lo regular, esta complejidad de la simplicidad muestra la ausencia de un estatus de flexibilidad, por demás reservada solo a la gerencia, quien, en últimas, puede interpretar y omitir el proceso. Delegar la flexibilidad a los jefes inmediatos o intermedios supone el empoderamiento de la autoridad. Incluso permitir a los trabajadores de menor rango el ejercicio responsable de la flexibilidad en la toma de decisiones asociadas a su trabajo, podría incrementar significativamente la eficiencia objetiva de sus tareas.

Solucionar problemas en las organizaciones es asunto de todos los días y de todos los trabajadores. Incluso la rutina se convierte en un problema. Repensar cómo se deben abordar los problemas en virtud

del bienestar y del estímulo a los miembros de la compañía merece el establecimiento de políticas de la confianza (Mintzberg, 2007). En esta línea, la civilización no tendría sentido si no se diera en la confianza. Lo demás es el establecimiento de la ley, de las normas y de los procesos. Muestra de un estatus de la desconfianza.

7. Dimensión antropológica de la innovación

La innovación es el acto de ser de la acción de innovar. Y esta última es facultad exclusiva de la inteligencia humana. La posibilidad de transformar el medio, la materia y los elementos en general, ha permitido que el ser humano redefina sus condiciones de subsistencia, orientado a vivir de la mejor maneja, que en todas las culturas puede interpretarse de diferentes formas.

Innovar supone la acción transformadora de nuevas posibilidades de concebir los bienes. La innovación conlleva la búsqueda de un bien mayor, relativo al bien existente. No se innova para deteriorar cierta condición de vida. Incluso en los casos en que se desarrolla un producto que afecta la vida de otros —a partir de la distorsión del bien— es evidente que la presencia de un bien relativo es justificada por dicha interpretación del bien. A pesar de que esta se escape de la comprensión racional y la lógica común.

Innovar es hacer algo nuevo, no solo pensarlo. Va más allá de las ideas innovadoras. Sin embargo, a pesar de ser facultad humana, depende de condiciones exógenas relativas a las culturas y a su cosmovisión del mundo y del mismo Hombre (Selles, 2009).

La innovación guarda relación directa con la adversidad, la incomodidad y la inconformidad. Las personas y culturas que no se exponen a eventos de adversidad que repercutan en su comodidad, difícilmente podrían conformar culturas de la innovación. Solo las personas y las culturas atravesadas por los apetitos de inconformidad pueden desarrollar culturas de la innovación. No basta que las organizaciones diseñen planes de innovación para que estos se ejecuten según sus objetivos. Se requiere de la voluntad política de la dirección, el liderazgo de un inspirador y el empoderamiento y capacitación de todos los comprometidos.

El acto de crear —hacer algo nuevo de la nada—, no es una facultad de la naturaleza humana. Cuanto más podemos transformar la materia y los elementos naturales. Sin embargo, la creatividad, como acto humano de transformar lo existente y resumirlo en un producto nuevo, nos permite diferenciarnos en las formas en que queremos vivir, es decir, lo

más cómodos posibles. En esta línea, las culturas, las organizaciones y las personas podemos diferenciarnos en cuanto los niveles de creatividad que cada una desarrolle (López, 2006).

8. Creatividad, imaginación e ingenio en la innovación

La creatividad no solo es posible aplicarla a la producción de artefactos, también a la solución de problemas. En este sentido creatividad y originalidad guardan estrecha relación, en cuanto involucra las formas del cómo se produce o cómo se soluciona, no solamente el si se hace o no se hace.

La imaginación es limitada por el conocimiento. Entre más se conoce más se puede imaginar. Y lo que se conoce se puede imaginar en un número ilimitado de formas. Sin imaginación no es posible potenciar la creatividad, y menos aún innovar.

El alimento de la imaginación es el conocimiento. En las organizaciones, todos los miembros tienen la responsabilidad de acceder al conocimiento y estar en permanente perfeccionamiento. Lejos quedaron los tiempos en que los trabajadores se eternizaban en un solo cargo. Hoy, las circunstancias de competitividad obligan a la capacitación y entrenamiento constante y creciente.

El conocimiento por sí mismo no produce resultados (Gosling, Mintzberg, 2004). Desde la visión de Nonaka (1998), si el trabajador no exterioriza su aplicación, de nada sirve su conocimiento. En esta línea, no solo habría que potenciar su imaginación y creatividad, sino su ingenio: aquella facultad de producir ideas conducentes a su aplicación técnica con miras al mejoramiento tecnológico de las herramientas.

Está claro que el sistema de competencias profesionales exigido por la organización empresarial a las universidades está concentrado en el saber hacer y en la formación para el empleo. Salvo carreras que, por su propia naturaleza, como las ingenierías, forman profesionales a partir de la estimulación del ingenio y de la aplicación científica y la tecnológica, la gran mayoría de las demás profesiones universitarias se han convertido en simples formadoras de autómatas especialistas en un oficio, más que en una disciplina, incapaces de generar una nueva organización emprendedora y generadora de empleo. Cuanto más, los profesionales de la ciencia de la salud e incluso abogados organizan un consultorio para su ejercicio profesional, sin producir significativamen-

te puestos de trabajo, pero al menos, se convierten en generadores de su propio sustento (Boddy, 1992).

9. Transparencia y coherencia de la significancia organizacional

Tradicionalmente, las organizaciones han puesto cierto interés relativo en torno a su reputación, a través del manejo de su imagen corporativa, unas veces de forma estructural, otras a partir de planes estratégicos de comunicación, responsabilidad social o relaciones públicas.

Sin embargo, de nada sirven estos planes estratégicos en el mediano y largo plazo, si ninguno surge de estructuras transparentes donde realmente se viva su identidad plena. Las organizaciones que no guardan coherencia entre su identidad y su imagen corporativa terminan, a la postre, pagando altos costos, incluso con su estabilidad y permanencia (Hitt y Chen, 2005).

104
No es un secreto que la rentabilidad es la mayor preocupación del equipo financiero en las empresas. Tampoco que la principal motivación de la mayoría de los accionistas son los márgenes de ganancias de sus inversiones. Estas dinámicas han generado la concentración del esfuerzo humano empresarial en el capital monetario, descuidando en su gran mayoría al capital humano y el capital intelectual, dando lugar a la desviación fundacional de toda organización de producir bien para todos sus miembros (Davenport y Prusak, 1998).

La coherencia entre la identidad y la imagen organizacional debe darse en la transparencia del ejercicio operativo y estratégico de la organización (Pérez, 2007). Si los principios y valores corporativos de la promesa de valor o el deber ser de la organización están enfocados en la satisfacción del cliente, en la promoción de los trabajadores, en el bienestar de la sociedad y el progreso del país o en cualquier propósito constructivo, de ninguna manera puede traicionarse este ideal fundacional. Dado que, finalmente, siempre habrá un *stakeholder* que pueda exigir y juzgar el compromiso de adquirido por todas las organizaciones (Freeman, Gilbert y Hartman, 1998).

10. La significancia y la responsabilidad social

Las organizaciones son lo que sus trabajadores, clientes o sus usuarios piensan y sienten sobre ellas. El reconocimiento social de toda empresa está en lo que hace o deje de hacer. La responsabilidad social, en

sí misma, debe ser el propio centro del *core* del negocio de toda organización. La mayor rentabilidad que puede lograr cualquier empresa es el impacto social que genera su propia actividad, sea en el número y en la calidad de empleos creados, en los beneficios a la salud o al medio ambiente de sus productos (Fukuyama, 2000).

La Sociedad de la Información y del Conocimiento ha traído consigo un consumidor inteligente que exige y que reclama sus derechos, que deja de comprar porque encuentra otras alternativas que pueden satisfacer sus propios intereses (Castells, 2002). Para el nuevo consumidor, la empresa con la que colabora comprando sus productos no puede ser tirana con sus empleados, ni atentar contra el medio ambiente, no puede perjudicar a una comunidad, ni tampoco manipular o desinformar a la sociedad.

Para un consumidor inteligente, la organización a la que le consume debe significar que su ejercicio corporativo es responsable y dignificante. Le basta con advertir problemas de corrupción, maltrato o discriminación en el ejercicio interno de cualquier empresa, para reaccionar en cadena, no solo rechazando determinada acción negativa, sino optando por la posición definida de no consumo de un determinado producto que usualmente venían adquiriendo (Chang, Shaw y Lai, 2007).

La responsabilidad social debe ser el primer eje en la pirámide de las prioridades de la organización y, muy en segundo lugar, la rentabilidad y los dividendos financieros. Se entiende que a mayor responsabilidad mayor rentabilidad en el largo plazo. Valores sociales como la lealtad, la fidelización, el compromiso y el sacrificio solo son posibles cuando el trabajador y el cliente, y los demás *stakeholders* reconocen a la empresa como una organización responsable con todos sus públicos, no solo con los accionistas.

11. Culturas de la significancia

Pensar a la organización como un escenario de realización de las personas, a la cual los clientes pueden comprarle sin ningún temor a engaños, supone un cambio estructural en la mentalidad de los accionistas y en alta dirección empresarial (Osterman, 2006). Esta apuesta supone además el cambio de la organización hacia culturas integradoras empresa-sociedad, donde el bien compartido sea el fundamento del ejercicio empresarial.

La humanización de la empresa se convierte entonces en el vehículo ideal para consolidar un modelo de gestión que incluya los intereses de

los accionistas, el bienestar de los trabajadores y la satisfacción de los clientes. Cualquiera de los tres que quede excluido hará que el modelo falle.

Es legítimo que los accionistas esperen el retorno positivo de su inversión; no lo que no es aceptable es que este retorno solo esté expresado en la operación financiera, sin considerar el impacto social que este produce (Porter, 2006).

La organización debe significar para los trabajadores el mejor lugar del mundo para el logro de sus objetivos personales y familiares. Es allí donde pasa gran parte de su vida; lo menos que espera es que, a partir de su trabajo, pueda lograr los bienes materiales a los que aspira en razón y justicia.

El cliente, visto por la mayoría de los enfoques administrativos como el centro de la actividad empresarial, espera la retribución justa por el producto o servicio por el que paga. No se comporta solo como un consumidor, sino como un juez, que premia o castiga con su aptitud de compra.

La conformación de culturas que realmente signifiquen organizaciones responsables obedece a la voluntad racional de sus propietarios, que, con decisión firme, reconozcan que no hay ningún bien material que pueda hacer parte de la valija del final corpóreo, y que la trascendentalidad solo es posible en la dimensión sobrenatural del servicio a los demás.

12. Significancia estratégica con sentido humano

Parecería que la economía estuviese en crisis (Carnoy, 2002). Y no por sus enfoques teóricos, sino porque cada uno, desde el comunismo hasta el capitalismo, han fracasado como paradigmas ideales para lograr el desarrollo de los países que han implantado sus directrices.

La suma de las libertades en el enfoque de Amathia Sen (2000), de la economía solidaria de Mahatma Yunus y Jolis (2000) o del enfoque de la economía responsable de Noruega, Finlandia, Suecia o Dinamarca, parecieran ser opciones viables en la tarea universal de erradicar la pobreza, disminuir las brechas entre ricos y pobres y sobre todo en la humanización de la sociedad, a través de la responsabilidad social empresarial.

Y es que la estrategia con sentido humano advierte sobre cómo las

organizaciones deben girar sus estrategias corporativas hacia la estructuración de planes sostenibles en el tiempo, que puedan garantizar la estabilidad financiera y el eficiente impacto positivo en la sociedad (Pérez y Massoni, 2009). Se trata entonces de concebir a la estrategia, más allá de las meras acciones reactivas que obligan la coyuntura, y la ya cotidiana respuesta a la crisis que esto ocasiona; se trata de planear con responsabilidad con el propósito de humanizar la realidad empresarial, con sentido humano.

En la estrategia corporativa social, no pueden estar solas las organizaciones supliendo las tareas del Estado (Becker et al., 2005). Se trata de la conformación de unidades nacionales que contemplen al ser humano como el centro de su actividad. El Estado debe ser el garante de las relaciones sociales, las libertades y las responsabilidades. La empresa y en general las demás organizaciones deben ser las fuentes de la generación del empleo de calidad. El pleno empleo debe surgir de las asociaciones sociales, constituidas por los sectores públicos y privados, con ánimo y sin ánimo de lucro. El mal llamado tercer sector, o sector solidario debe irradiar los dos anteriores. Sin una verdadera transformación de la conciencia humana, no es posible ni siquiera aspirar al ideal de una sociedad justa, equitativa y solidaria.

La llamada civilización está aún lejana de las intrínsecas capacidades naturales de servicio del que puede lograr la humanidad en conjunto. Aun nos encontramos en los albores del egoísmo, como motor de la inconformidad humana. El materialismo y el consumismo contemporáneo han desbordado nuestra capacidad de asombro, permitiendo enriquecerse a unos, a costa del empobrecimiento de millones (Laski, 1988).

13. Significancia en la estrategia corporativa y comunicacional

La estrategia corporativa debe obedecer a los más altos valores humanos, no puede simplemente dedicarse al incremento de la rentabilidad, incluso sacrificando los preceptos fundacionales. Por su parte la estrategia de comunicación no puede ser el mero instrumento de manipulación, moldeamiento y amasamiento de las conciencias de los consumidores, trabajadores o de la opinión pública en general.

La comunicación estratégica no puede instrumentalizarse por la alta dirección, para que mienta con premeditación. Comunicar es contrario al mentir. La comunicación es el constructo de la sociedad, sin ella no es posible pasar de la naturaleza individual del ser humano, a su propia

naturaleza social. No es posible construir en la mentira: ni una familia, ni una organización y menos un Estado. La relación social es soportada por la verdad. La mentira destruye la relación social.

Cuando un trabajador, un cliente, un proveedor o cualquier *stakeholder* advierte que su contraparte le está mintiendo, no pasará mucho tiempo en que la relación se deteriore. La estrategia de comunicación no puede ser el conjunto de tácticas prefabricadas e incluso creativas, definidas para ocultar las verdades de la realidad empresarial. Las cortinas de humo, las campañas de distracción, las realidades provocadas, las tácticas de desprestigio, entre otras, aunque eficientes en el corto plazo, con el tiempo suelen ser catastróficas.

En síntesis, la labor del estratega de comunicación debe estar orientada a consolidar estructuralmente los proyectos organizacionales en consonancia con los valores sociales. Debe facilitar la consecución de los objetivos corporativos, en virtud de la honestidad social. Y debe advertir toda incoherencia que pudiese corromper los propósitos loables de la organización.

El reduccionismo de la estrategia de comunicación hace verla como el conjunto de simples acciones maquilladoras o creadoras de imágenes inexistentes, que irresponsablemente crean imaginarios sociales, hábitos de consumo y prototipos idealistas.

14. Conclusiones

La Nueva Organización supone la incorporación de una Nueva Teoría Estratégica en la que, la voluntad humana por la intensión de ayudar a los demás debe primar sobre los intereses acumulativos de riqueza. Se trata entonces de repensar a la organización desde el bienestar de los miembros, no desde el cliente.

La innovación debe ser el motor en la generación de riqueza y de bienestar. Esto supone la creación de culturas de la innovación orientadas a subsanar los problemas de la sociedad, en la que los empresarios y los trabajadores, de común acuerdo, gestionen el conocimiento necesario para tal fin.

La significancia de las organizaciones debe darse en la transparencia y en la coherencia. La corrupción pública o privada han demostrado la perversidad de los desbalances sociales. Promover organizaciones inteligentes y responsables es propio de la capacidad humana, lo contrario es el reconocimiento de los alcances de la mediocridad de la especie.

En el largo plazo, siempre será un mejor negocio para las empresas apostarle a la ética. En el que la solidaridad y la justicia laboral se convierten en valores fundamentales para la sostenibilidad del negocio.

Referencias

- Alasoini, T. (2001). *Challenger of work organization development in the based knowledge-economy*. Bruselas: European Comission.
- Arendt, H. (2009). *La Condición Humana*. Buenos Aires: Paidos.
- Aoyama, Y., Ratnick, S. (abril-mayo. 2007). Transactions, And Information Technologies In *The Us Logistics Industry*. Usa: Worcester.
- Banco Mundial. (2016). *Informe de Población y Desarrollo*. Banco Mundial.
- Barnard, I. (1959). La función de los elementos dirigentes. *DA Documentación Bibliográfica*, 23, 77 - 84.
- Beaudry, A., Pinsonneault, A. (septiembre, 2005). Understanding User Responses to Information Technology: a Coping Model of User Adaptation. *MIS Quarterly*. 29 (3), 493 - 524.
- Becker, M., Lazaric, N., Nelson, R., Winter, S. (October, 2005) *Applying Organizational Routines In Understanding Organizational Industrial And Corporate Change*, 14 (5), 775 - 791.
- Black, J., Gregersen, H. (2000). *High impact training: Forging leaders for the global frontier*. *Human Resources Management*. 39. (IS 2-3.), 173-184.
- Boddy, D. (1992). *Advanced technology and the quality of working life: The effects of word processing on video typists*. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 1-11.
- Byung-Chul-Han. (2014b). *Psicopolítica*. Barcelona: Herder.
- Carnoy, M. (2002). *Sustaining the New Economy: Work, Family, and Community in the Information Age*. Boston: Harvard University.Press.
- Castells, M. (2002). *La Era de la Información*. Tomo I. México: Siglo XXI.
- Chang, J. J., Shaw, M. F., & Lai, C. C. (2007). A “managerial” trade union and economic growth. *European Economic Review*, 51 (2), 365-384.

- Chomsky, N. (2002). *El control de nuestras vidas*. S. C. : FICA
- Cuesta, F. (1998). *La Empresa Virtual: La estructura Cosmos. Soluciones e Instrumentos de Transformación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business Press.
- Freeman, R., Gilbert, D., Hartman, E. (noviembre, 1988). Values and the Foundations of Strategic Management. *Journal of Business Ethics*. 7 (11), 821-834.
- Fukuyama, F. (2000). *La Gran Ruptura*, capítulo 12: Tecnología, redes y capital social. Buenos Aires: Atlántida.
- Gosling, J., Mintzberg, H. (2004). The Education of Practicing Managers. *MIT: Sloan Management Review* 45 (4), 19.
- 110 Hitt, L., Chen, P. (2005). Bundling with Customer Self-Selection: A Simple Approach To Bundling Low-Marginal-Cost Goods. *Management Science*, 51 (10), 1481-1493.
- Laski, H. (1988). *El liberalismo europeo*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Levin, R. C., Klevorick, A. K., Nelson, R. R., y Winter, S. G. (1987). Appropriating the returns from industrial research and development. *Brookings papers on economic activity*, 1987 (3), 783-831.
- López, D. F. (2006). Los límites de la imaginación y de la creatividad. El ingenio y la innovación en la gestión del conocimiento, el modelo de la Inteligencia Organizacional, IO. *Revista Universidad EAFIT*, 42 (144), 9-33.
- Mintzberg, H. (2007). Productivity Is Killing American Enterprise. *Harvard Business Review* 85, 7-8.
- Nelson, R. R., y Winter, S. G. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *The journal of economic perspectives*, 16 (2), 23-46.
- Nonaka, I. (1998). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Osterman, P. (2006). Overcoming Oligarchy: Culture And Agency In Social Movement Organizations. *Administrative Science Quarterly*, sn, 622-649.
- Pérez, R. A. (2007). Las 7 señas de identidad de la nueva teoría estratégica.

Fisec-Estrategias, 7(24), 6 - 27.

- Pérez, R. A., y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Selles, J. F. (2009). *Antropología para inconformes*. Pamplona: Eunsa.
- Sen, A. (2000). *El desarrollo como libertad*. Barcelona: Planeta.
- Shaw, M ., Chang, J. Lai, C. (2006). (Non)Optimality of The Friedman Rule and Optimal Taxation In A Growing Economy With Imperfect Competition. *Economics Letters*. 412 - 420.
- Schumpeter, J. A. (1951). *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. Nueva Jersey: Transaction Publishers.
- Toffler, A. (1990) [1980]. *La Tercera Ola*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Winter, S., Cattani, G., Dorsch., A. (2007). The Value of Moderate Obsession: Insights from a New Model of Organization Research. *Organization Science*. 18 (3), 403-419.
- Yunus, M., & Jolis, A. (2000). *Hacia un mundo sin pobreza*. Caracas: Andrés Bello.

Capítulo 4

Una mirada estratégica, del conflicto a la articulación

Luiz Alberto de Farias

Brasileño. Postdoctor en Comunicación por la Universidad de Málaga, España. Doctor en Comunicación y Cultura por la Universidad de São Paulo, Brasil; Profesor-Doctor de la Universidad de São Paulo; Director Académico de la Universidad Anhembi Morumbi (Laureate International Universities); Editor de la Revista Organicom. Es periodista y relacionador público.

Paulo Nassar

Brasileño. Postdoctor por la Libera Università di Lingue y Comunicazione, Milán, Italia. Doctor y Magíster en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de São Paulo, Brasil; Profesor docente de la ECA-USP; Coordinador del Grupo de Estudios de Nuevas Narrativas (Genn/ECA-USP). Director-Presidente de la Asociación Brasileña de Comunicacional Empresarial (Aberje).

Bárbara Miano

Brasileña. Estudiante del Magíster en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de São Paulo; relacionadora pública, graduada por el Centro Universitario de Bellos Artes de São Paulo.

Introducción

Este capítulo busca poner en la pauta de la discusión de la Nueva Teoría Estratégica algunos de los incontables fragmentos contextuales actuales que imponen a las organizaciones la necesidad de prestar ojos y oídos a las nuevas demandas públicas que, en la presente sociedad informacional, reciben cada vez más atención y visibilidad. En ese sentido, a partir de un repaso de nombres como Manuel Castells, Guy Debord, Walter Lippman, Elizabeth Saad y Luiz Alberto de Farías, el presente capítulo intenta resaltar la necesidad de una planificación estratégica orientada a la comunicación y a la articulación de saberes y diversidades. Por más que se pueda presentar como un gran desafío y un camino para ser recorrido, estas nuevas demandas garantizan a las organizaciones grandes oportunidades de establecimiento de relaciones de largo plazo con sus *stakeholders*, así como desarrollo de innovaciones que les permite un diferencial competitivo frente a la competencia.

Desde sus orígenes hasta el desarrollo de la nanotecnología, la humanidad jamás habría alcanzado el marco de los siete mil millones de habitantes del planeta Tierra, si no hubiera desarrollado y refinado de modo eximio una habilidad muy particular y esencial: la de relacionarse y, por lo tanto, comunicarse; capacidad esencial para la articulación de intereses diversos en torno a soluciones plausibles. Esta capacidad nos permitió, a hombres y mujeres, dejar de ser animales salvajes y pasar a crear la sociedad tal cual la conocemos hoy. Y fue el lenguaje y el desarrollo y depuramiento de su uso lo que hizo posible este proceso.

Sea escrito, verbal o gestual, es a partir del lenguaje y de la comunicación que el ser humano se sostiene como un ser fundamentalmente cultural y relacional, capaz de atribuir sentidos y significados a nociones de orden simbólico, como el tiempo, por ejemplo, y capacitado para transmitir y registrar el conocimiento.

En cuanto permite que el ser humano se sociabilice, desarrolle incontables modos de producción cultural y acumule aprendizajes, el lenguaje también garantiza al ser humano que se haga presente en el mundo que lo circunda, pues es por medio de este que se expresa, se manifiesta y externaliza su subjetividad en todos los ámbitos culturales. Y, esencialmente, negocie. Sea para obtener resultados a corto, mediano o largo plazos; sea para disminuir conflictos para generar articulaciones.

Ahora bien, estos presupuestos dialogan con lo que ya había anticipado Pérez (2014, p. 18), en el registro del decálogo de los fundamentos básicos de la Nueva Teoría Estratégica, cuando afirmó que “la vida es relación”. Así, la existencia del mundo tal cual lo concebimos solo se torna posible debido a nuestra habilidad de comunicarnos y de relacionemos unos con otros; un fenómeno precedido por nuestra capacidad estratégica de adaptarnos a las condiciones, cuantas ellas sean, del mundo que nos rodea.

En su argumentación, Pérez (2014, p. 19) demuestra que esta habilidad estratégica es, en verdad, un fenómeno biológico que garantiza nuestra supervivencia y que, a lo largo de la historia de la humanidad, configuró tanto un medio de alcance de metas más objetivas, de comida, descanso y protección, como de metas subjetivas, como el éxito y la satisfacción emocional. Aun, en el ítem cinco del decálogo, Pérez añade que los objetos de toda estrategia son, en verdad, las relaciones, pues es solo por medio de sus transformaciones que alcanzamos nuestras metas, sean ellas subjetivas u objetivas.

114 Si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurable (aquel que convertimos en meta), el objeto de toda estrategia (aquel que queremos transformar para poder alcanzar esa meta), son las relaciones (la configuración en red) (Pérez, 2014, p. 19; la traducción y los comentarios de los autores).

En ese sentido, lo que se quiere demostrar a partir de estas precisiones es que es imposible abordar la estrategia sin antes citar su carácter esencialmente relacional y comunicativo. El éxito de una estrategia, sea ella cual sea, apenas es posible por medio de la transformación de la realidad, es decir, de las relaciones y de los modos de significación social, luego, de las redes comunicativas. Con esto, el actuar estratégico es, antes que todo, un actuar sobre el modo de estructuración relacional de un determinado público, es un reflejar sobre los modos de producción significativa y de atribución de valores, es, sobretodo, un hacer esencialmente y a priori comunicativo.

Estas consideraciones, impulsadas por Pérez, nos provocan, a los profesionales de la comunicación, algunas reflexiones sobre las realidades corporativas y la agenda de las organizaciones en las cuales muchos de nosotros estamos insertos. Ahora bien, sería muy simple desarrollar estrategias e interferir en las relaciones como hace millones de años, cuando todos poseían los mismos objetivos –comer, dormir y mantener la continuidad de la especie–. ¿Pero cómo se da este proceso en la sociedad moderna, cuando los públicos se reproducen en progresiones geométricas, poseen modos de significación y objeti-

vos completamente diferentes entre sí? ¿Cómo organizar y garantizar el éxito de las estrategias corporativas en un mundo totalmente fértil a la proliferación de las medias y medios de comunicación que median y son mediados por incontables procesos de significaciones y re-significaciones? ¿Cuál es la mejor forma de interferir en las relaciones y opiniones que son altamente volátiles y críticas, en un momento en el que la instantaneidad es ley?

Estas y muchas otras inquietudes guiarán este texto que, de entrada, primeramente abordará la necesidad latente de articulación que los nuevos medios generan. Ya en un segundo momento, abordaremos la habilidad relacional como diferencial en situaciones de crisis organizacionales y, por consiguiente, trataremos de la figura de las relaciones públicas como una articuladora esencial de conflictos y divergencias en las organizaciones. Así, se pretende trazar el camino que lleva a la resolución de conflictos –presentes en todas las instancias de la vida, por diversos elementos y motivaciones– y por medio de la capacidad de articulación, en especial la articulación originada en el relacionamiento y en la comunicación.

1. La expansión de las TIC: la sociedad informacional y los nuevos modos comunicacionales piden articulación

Smartphones, coches impulsados por la electricidad y robots capaces de hacer cirugías son algunas de las tecnologías que ya forman parte de nuestro día a día y que se harán cada vez más predominantes en nuestras rutinas. Es un hecho que el desarrollo de todas estas innovaciones tuvo su inicio durante la década de 1970, cuando el mundo asistió a una revolución tecnológica rodeada por la expansión de las tecnologías de la información. Estas transformaciones, en cuánto modificaron nuestro modo de convivencia y de relacionarnos los unos con los otros, también afectaron el modo de organización económica de los países que pasaron a tener interdependencia global.

Recurriendo a las constataciones del sociólogo español Manuel Castells (1999, p. 119), durante el siglo XX, todo ese proceso da origen a lo que el autor llama una economía informacional, global y en red. Ella es informacional, pues la capacidad de procesamiento de informaciones garantiza el diferencial competitivo a las empresas y es global y en red, pues las principales actividades productivas de la economía están compuestas por una red de interacciones organizadas a escala global.

En las palabras del autor, “es la conexión histórica entre la base de informaciones/conocimientos de la economía, su alcance global, su forma de organización en red y la revolución de la tecnología la que crea un nuevo sistema económico distinto [...]” (Castells, 1999, p.119).

Y es en esta matriz de una economía global, informacional y en red, que nacen las redes sociales. Ellas surgen justamente como una materialización y en respuesta a esta demanda de procesamiento instantáneo de informaciones, poseyendo un potencial de diseminación mucho más allá de los límites geográficos, y constituido por una gran trama de significaciones. Estas transformaciones no solo causan cambios sociopolíticos, sino también alteran nuestro comportamiento como individuos y ciudadanos.

Prueba de esto es que, con el fácil acceso a las informaciones, el consumidor se hizo mucho más exigente, consciente y selectivo. Si miramos el escenario brasileño, de acuerdo con la investigación realizada recientemente por la organización SPC Brasil (Servicio y Protección al Crédito) y por el portal de educación financiera Mi Bolsillo Feliz, nueve de cada diez consumidores virtuales brasileños recurren a la internet antes de comprar en una tienda física (Propmark, 2015). Aún más, según ese mismo estudio, el intercambio de experiencias con otros clientes y la opinión técnica sobre los productos son aspectos importantes para los consumidores durante el proceso de decisión de su compra.

Otro importante indicador que demuestra como el comportamiento de consumo se ha transformado con el ascenso de las redes sociales, es el Earned Brand, investigación realizada por la agencia global de relaciones públicas Edelman, compuesta por 10 mil entrevistas en 10 países. En consonancia con el último estudio, divulgado en mayo de 2015, la experiencia de otros consumidores es un factor determinante a la hora de la decisión de compra para la mayoría de los entrevistados que recurren a canales *peer-to lo-peer* como fuente de información sobre productos y empresas. Entre los canales actualmente más utilizados para hacer consultas se encuentran Whatsapp, Facebook y Twitter, que configuran fuentes de informaciones mucho más plausibles de credibilidad para el cambio de opinión por sobre el que da la publicidad tradicional (Edelman 2016 b).

Otro interesante dato ofrecido por la investigación es que la transparencia y la facilitación del intercambio de informaciones entre consumidores sobre los productos de las marcas es un diferencial competitivo importante para los entrevistados. Para aproximadamente el 80 % de los brasileños, la facilidad a la hora de encontrar evaluaciones sobre productos y servicios hacen a una organización más confiable.

De acuerdo con otro indicador, desarrollado por la misma agencia de relaciones públicas, el *Trust Barometer* (o Barómetro de Confianza), además de más informados y exigentes, los consumidores también se hicieron más conscientes. Según la última edición del estudio, publicada este año, el índice de personas que concuerdan que las organizaciones deben lucrar, pero también generar beneficios sociales subió de un 83 %, el año pasado, hasta un 90 % este año. Esta investigación también revela que no solo las organizaciones fueron impactadas por el carácter crítico del nuevo consumidor, sino también los propios medios de comunicación tradicionales actualmente están más expuestos a los cuestionamientos. Solo en Brasil, las herramientas de búsqueda, como Google, por ejemplo, lideran el *ranking* de medias con mayor credibilidad para el 78 % de los consumidores, un dato que revela que el nuevo cliente no se considera más rehén de los formadores de opinión, pues cree que él mismo es capaz de recopilar informaciones y formular juicios sobre productos y servicios (Edelman 2016 a).

Dado el carácter extremadamente crítico del nuevo consumidor, este no solo se relaciona con la calidad de los productos y servicios, sino también tiene interés por las posturas éticas, políticas y los impactos socioambientales de las organizaciones. Esta postura es, de hecho, reafirmada y potenciada por las redes sociales, sin embargo, es en la media investigativa que reside el origen de tal comportamiento, así como lo demuestra el sociólogo Robert Srour:

A finales del siglo XX, la sociedad civil aprendió a hacer “política por la ética”, lo que equivale a decir que esgrimió un formidable poder de disuasión al accionar diversos canales que ganaron musculatura y consistencia: la media, plural e investigativa, detentora de una fuerza superlativa, tiene la facultad de afectar negativamente el capital de reputación de las empresas, cuando no de arruinarlo (Srour, 2011, p. 67).

Así, es bajo la amenaza del vejamen público y la consecuente pérdida de clientes es que las organizaciones pasan a prestar oídos a las demandas sociales por conductas más éticas. Este proceso se intensifica en la medida en que las tecnologías de la información se desarrollan y los ojos de la media se multiplican y adquieren carácter omnipresente. Todos, desde el operario a la competencia, ahora se transforman en potenciales autores de un video, de una foto o del artículo “perforador del día” que podrá, en cuestión de segundos, destruir años de trabajo en pos de una reputación favorable.

Además, cuanto más espacio ofrezcan para la manifestación de la insatisfacción pública respecto de los productos y servicios, las tecno-

logías de la información también ofrecerán espacio para la visibilidad, cambio y fortalecimiento de los grupos sociales activistas, como los feministas que tienen, de manera cada vez más expresiva, concentrada la atención de las organizaciones en la relevancia de la mujer en el mercado de trabajo y en las desigualdades de género, por ejemplo, conforme lo demuestra Srour:

De hecho, las empresas están siendo forzadas a asumir prácticas de responsabilidad social corporativa y, por extensión, a transitar los caminos de la sustentabilidad empresarial, las más de las veces, a disgusto. Siendo así, ¿quién ejerce tales presiones? La sociedad civil, definida como ciudadanía organizada y activa, o como conjunto de agentes articulados y movilizados capaces de intervención política (Srour, 2011).

Otro fenómeno que favoreció la sensibilización de las empresas a las demandas sociales fue la ampliación de la competencia. Si antes solo las marcas detentoras de grandes capitales capaces de subsidiar infraestructuras megalomaniacas sobrevivían y, en cuestión de meses, sofocaban a micro y pequeños empresarios, hoy, con el abaratamiento de la tecnología se asiste a una proliferación de *start-ups* y pequeñas empresas que a partir de la innovación y de la atención a mercados cada vez más de nicho generan grandes riesgos a las megacorporaciones y reconfiguran la antigua noción de competencia.

118
Ocurre que la conversión de clientes en ciudadanos activos no se produjo por una condición mágica, mas derivó de un reciente proceso histórico cuyos vectores clave transfiguraron la contemporaneidad. La Revolución Digital, que aún oculta muchas de sus virtualidades, rediseñó el modo de vida de las sociedades y las arquitecturas organizacionales; la constitución de una economía competitiva, en que el capitalismo dejó de ser oligopólico, adquirió rasgos sociales y expandió sus fronteras a todos los confines del planeta [...]; el rescate del poder de decisión de los clientes que, ahora, pueden demandar a los competidores cuando están insatisfechos con la calidad de los productos, los precios ofertados y/o la logística de la atención (Srour, 2008, p. 62).

Esta migración, de la noción de territorialidad física y material limitada por una concepción de espacio y tiempo sin fronteras o marcos de transposición, ofrecida por las tecnologías de la información, no solo abre un espacio para la interconexión entre economías y empresas, también garantiza una mayor y mejor aproximación entre países y, consecuentemente, entre personas que poseen lenguas, culturas y hábitos de consumo completamente distintos entre sí. Sin embargo, si se toman

en cuenta tales aspectos, tal vez, pueda surgir una angustia o preocupación –¿estaría la sociedad informacional orientándose hacia una organización social de la confrontación y del conflicto entre culturas y personas?–.

Pero, si la tecnología ofrece espacio para un contacto un poco más próximo y cotidiano entre ciudadanos diversos con estereotipos y marcos sociales muchas veces paradojales, es evidente que la respuesta para este cuestionamiento es sí, sin embargo, eso no quiere decir que este fenómeno sea algo negativo, ni tampoco, prejudicial al futuro de la sociedad o de las organizaciones. Esto ocurre porque la interculturalidad, un fenómeno inherente a la sociedad de la información, en cuanto es un espacio de choque entre razas y culturas, como también es un lugar de diálogo, de cambio y de articulación, así como lo demuestran Vetritti y Vergili:

El desafío de interconectar al mundo en su totalidad consiste en aumentar la red mundial de computadores en escenarios con realidades distintas, a fin de que la propuesta de interculturalidad, asociada a los tiempos de la globalización, también se haga presente en el ámbito de la comunicación. Siendo así, la comunicación intercultural parte del presupuesto que la diferenciación de los grupos contempla el intercambio, mensaje comprensible, reconocimiento del interlocutor con disposición a la apertura y aceptación del otro, especialmente al respetar sus diferencias. (Vetritti y Vergili, 2014, p. 136).

Para empresas, no hay más elecciones; el mundo digital aterrizó, echó raíces, ya se hizo una realidad presente y omnipresente; resta saber de qué modo las empresas migrarán hacia este nuevo contexto y como transformarán estos actuales desafíos en futuras oportunidades. Un camino, que aparece cada vez más promisorio para las empresas que ya optaron por él, es el aprovechamiento de la diversidad y de la interculturalidad que el mundo globalizado ofrece como modo de desarrollo de la competitividad.

La participación prácticamente no se muestra como una elección, una vez que la nueva forma de conducción de los negocios gana cuerpo, especialmente con y en internet (Castells, 2008). Es por medio de esta conducción punzante de los negocios que las organizaciones pasan a replantearse el modelo de toda la mecánica involucrada en el proceso de generación y oferta de productos y servicios a los consumidores (Vetritti y Vergili, 2014, p. 139).

Así, las organizaciones que poseen ojos y oídos atentos a las diversas y distintas demandas que el nuevo mercado trae y las incorporan a

su día a día, sea bajo la forma de innovaciones o de nuevos procesos, formados incluso por el mantenimiento y valorización de equipos más diversos, poseen ventajas competitivas frente a la competencia, pues garantizan no solo que sus productos y servicios sean mejor aceptados y comprados por sus clientes, sino también poseen una oportunidad de alineamiento reputacional con las demandas y expectativas ético-morales de la nueva cultura digital.

Si, por un lado, a partir del rompimiento de las barreras geográficas y de la aproximación entre las economías de los países, la sociedad informativa hace posible una interconexión entre culturas y personas, potenciando y haciendo sobresalir conflictos y divergencias de opiniones, por otro ella también ofrece amplias oportunidades de aproximación entre las organizaciones y los públicos y de desarrollo de nuevos productos y servicios que se adecúen a las demandas sociales y garanticen un diferencial competitivo a las organizaciones.

Estas constataciones confieren un escenario promisorio a las empresas que, de forma notoria, poseen fines financieros y lucrativos. Sin embargo, solo lo conseguirán aquellas que posean la singular capacidad de adaptación y, sobre todo, de articulación de las diversas opiniones y visiones que orbitan el actual mercado. Esta nueva postura, propuesta por la Nueva Teoría Estratégica, es más que un nuevo modelo de garantía de alcance de objetivos y de competitividad, es, en verdad, un pensamiento que camina rumbo a la valorización de la diversidad y de una economía más sostenible.

2. Articulación de la diversidad en contextos de crisis

Un video, con imágenes levemente turbias, capta a un político realizando un acto de corrupción; la más importante empresa del sector es flagelada por los medios alternativos media alternativa manteniendo niños bajo régimen de trabajo esclavo; empresas del área de la belleza son denunciadas por activistas por causar desforestación en reservas indígenas. Basta abrir el periódico o acceder a algún portal de noticias para encontrarse con historias y casos semejantes a estos, una rutina que puebla la sociedad de la información y que demuestra la vastedad de alcance y la infinidad de ojos que los nuevos medios poseen. En ese sentido, el volumen de noticias ruines envolviendo nombres de personas u organizaciones conocidas no quiere decir que estamos en una era propicia al acontecimiento de catástrofes, al contrario, ese fenómeno demuestra solo que vivimos un momento más atento y ponderado en relación con las actitudes de las figuras públicas.

Con el avance y desarrollo de nuevas tecnologías cada vez más pequeñas, pero capaces de dar la flagrancia necesaria para la construcción de un verdadero escándalo, la sociedad informacional, cuanto más propicia se hace para al encuentro de la diversidad, también se hace escenario favorable al nacimiento de crisis. Eso sucede justamente a causa del potencial de diseminación instantánea y a gran escala que cualquier noticia jamás poseyó. Si, antes, escándalos envolviendo casos de acoso a alcaldes de pequeñas ciudades quedaban restringidos a lo sumo a los estados en los cuales ellos estaban localizados, hoy, un hecho como este posee, en cuestión de segundos, potencial de alcanzar otros continentes.

En este sentido, la cuestión no se relaciona con el acontecimiento o no de una crisis, pero sí cuando ella ocurrirá. “Organizaciones de cualquier naturaleza ya enfrentaron o enfrentarán una crisis en algún momento de su existencia. Lo que puede variar es el origen de la crisis y sus proporciones” (Carvalho, 2011, p. 123). Un evento causado o no por la propia organización puede hacerse motivo de una crisis, de ahí surge la importancia del mantenimiento de buenas relaciones y de articulación con públicos de interés.

Precisando el concepto, Carvalho demuestra que la inseguridad y el temor son sentimientos inherentes y resultantes de cualquier crisis, puesto que ellas significan una quiebra o ruptura con la rutina:

Independiente del ramo de estudio, el concepto de crisis, en general, está conectado a la ruptura, más o menos violenta, de una situación estable, generando inseguridad, indefinición y miedo. [...] La génesis de toda la crisis está en un cambio que resulta en un problema urgente, que necesita ser tratado inmediatamente. Este cambio, sin embargo, no siempre es repentino. A veces, es un proceso que se desarrolla lentamente, de forma discreta y casi imperceptible, hasta el momento en que se configurará en una situación que merezca atención inmediata (Carvalho, 2011, p. 124).

Dada su capacidad de generar sentimientos negativos en relación con un hecho, así como miedo e inseguridad, una crisis puede causar pérdidas y daños a una organización mucho más allá de aquello que una hoja de cálculo Excel es capaz de calcular. Más que las pérdidas financieras, las crisis poseen el poder de influir e impactar en los activos simbólicos de una organización, como la imagen y la reputación, causando estragos aún mayores e inmensurables, de ahí la importancia de una gestión de crisis que puede ser entendida como un modo o intento de control de los impactos negativos, medibles y nomedibles, sufridos por una figura pública u organización. Shinyashiki, Fischer y Shinyashiki conceptualizan la gestión de crisis como:

Un conjunto de acciones realizadas por los gestores con el objetivo de evitar, prevenir y solucionar las situaciones de riesgo de degeneración enfrentadas por las empresas, de modo de recuperar sus condiciones normales de funcionamiento, rentabilidad y competitividad (Shinyashiki, Fischer y Shinyashiki, 2007, p. 155).

Aún más, estos impactos de orden simbólico que las crisis son capaces de causar ocurren, porque ellas actúan sobre las estructuras y modelos mentales que los sujetos formulan sobre las organizaciones y las figuras públicas. Desde el embalaje hasta los eventos con accionistas, la atención vía SAC, todos esos puntos de contacto van, a lo largo de la historia de vida de una organización, ayudando a los públicos a formular imágenes y conceptos más o menos bien ordenados sobre las corporaciones. Así, “todo y cualquier contacto que el individuo tenga con la organización o con una de sus representaciones contribuirá con la construcción del modelo mental del individuo acerca de ella (la imagen)”. (Carvalho, 2011, p. 127).

Además de contribuir al reconocimiento y de hacer familiar a un producto, una organización, una persona o un servicio, las imágenes mentales también poseen una función que es esencialmente comunicacional y que actúa en la comunión y en el reparto de conocimientos entre los sujetos:

Las imágenes mentales son utilizadas para el reconocimiento de objetos y para la comunicación entre personas. Por eso, ellas también tienen como característica el intercambio social, o sea, a pesar de cada individuo constituye una imagen única de determinado objeto, esta es, de modo más amplio, semejante para un grupo grande de personas que componen una subcultura cualquiera (Carvalho, 2011, p. 128).

En este sentido, la crisis es una alteración en ese cuadro de referencias socialmente compartidas al cual los públicos recurren para reconocer determinada organización o figura pública. Por eso, que una crisis significa no solamente una interrupción, aunque momentánea, en los procesos más objetivos de una empresa, sino también una ruptura de orden simbólica relacionada a la construcción social de la imagen y la reputación previamente definidas sobre una organización.

Así como no se es posible la edificación de un gran imperio de bienes de un día para otro, también es impracticable la (re)construcción de la imagen y de la reputación de una organización en cuestión de días. Ese proceso no es practicable, pues, conforme lo demuestra Flavio Schmidt (2011), el proceso de formulación de la reputación y de la imagen

de una organización tiene justamente inicio en el punto de contacto entre la formulación de la realidad y el conocimiento generado a partir de la vivencia que el sujeto adquiere con determinada organización o figura pública.

El entrecruzamiento entre la opinión y la percepción, generado a partir de la realidad y del conocimiento, converge en la formulación de la imagen y la reputación y, mientras la primera está relacionada a un concepto más fluido y fugaz compuesto por una representación mental, la segunda está asociada a algo más sólido y de largo plazo, definido por un concepto de valor:

123

La imagen es la representación mental desarrollada por el resultado y efecto de las opiniones y percepciones del individuo en relación a determinada empresa. La reputación es un concepto de valor que puede estar asociado o no a una imagen empresarial (Schmidt, 2011, p. 100).

En este sentido, cuando una situación de conflictos de grandes proporciones en una organización ya está instaurada, la gestión de crisis así como la comunicación de crisis definida como “una forma de trabajo en conjunto con otras prácticas destinadas al mantenimiento de las instituciones” (Fredriksson, 2014, p. 220, traducción de los autores) surge como un promisorio camino para la articulación y neutralización de efectos negativos a la imagen y a la reputación de una organización frente a la opinión pública.

Pero, si el mundo actual es cada vez más abierto y fértil a una producción y exposición negativa de conflictos, al gestor de crisis solo le resta estar bien preparado y dispuesto al desarrollo de estrategias de corto, mediano y largo plazo de articulación y buen relacionamiento con los diversos públicos de interés, conforme argumenta Prestes:

La situación de hoy es que, en un mercado altamente competitivo, patrullado por los medios, por la próspera industria de las acciones judiciales y por un poder judicial más activo, quien se sale de la línea, en general, es llevado a una gran exposición negativa y permanece por un buen tiempo bajo las críticas de la opinión pública. A veces, el tiempo suficiente para sucumbir. El papel del buen gestor de crisis es trabajar para que la empresa enfrente una mínima exposición negativa, con clase y sin sequelas (Prestes, 2007, p. 93).

Aún más, entre los impactos intangibles más temidos causados por una crisis a una organización o figura pública se encuentran aquellos que actúan sobre la opinión pública. Son los que causan más temor,

y con razón, pues esos tipos de daños, además de los de largo plazo, confluyen en uno de los efectos negativos más difíciles de neutralizar, puesto que la opinión pública está modelada en conocimientos y nociones temporal y socialmente construidos.

Este concepto, el de opinión pública, fue ampliamente estudiado por el filósofo y sociólogo alemán Jürgen Habermas (1984). En la visión de este autor, la opinión pública es formulada en el espacio del cambio y del diálogo que son potenciados y exclusivos del dominio colectivo y, por este motivo, es un constructo precedido por la noción de esfera pública, un lugar de oposición a lo privado. De acuerdo con el autor, la opinión pública es esencial a la esfera pública, pues es dentro de ella que la segunda se cristaliza.

Otro autor que complementa la visión habermasiana de opinión pública es Walter Lippmann que hace la distinción de opinión pública, con “o” y “p” minúsculas, y Opinión Pública, con “O” y “P” mayúsculas. En acuerdo con el autor, la primera es definida solo por la convergencia entre opiniones e imágenes mentales; la segunda posee un espectro más amplio y es definida por las concepciones formadas por los grupos de personas:

Aquellos aspectos del mundo exterior que tienen que ver con el comportamiento de otros seres humanos, en la medida en que el comportamiento se cruza con el nuestro, que es dependiente del nuestro, o que nos es interesante, podemos llamar simplemente opinión pública. Las imágenes en la cabeza de estos seres humanos, la imagen de sí mismos, de los otros, de sus necesidades, propósitos y vínculos son sus opiniones públicas. Aquellas imágenes que son hechas por grupos de personas, o por individuos actuando en nombre de grupos, es la Opinión Pública con letras mayúsculas (Lippman, 2008, p. 40).

Hay de admitirse también que, en la actual coyuntura, con la proliferación de las nuevas medias y un contexto favorable a la diseminación de nuevas crisis y conflictos, por más que los grandes medios comunicacionales posean fuerte influencia sobre la construcción de la opinión pública, este proceso es mucho más multifacético y difuminado entre diversos polos generadores, lo que permite, como Lippman (2008) ya preconizada, que no exista una opinión pública, pero sí opiniones públicas. Ese fenómeno de multiplicación de nuevas y distinguidas opiniones públicas hace al proceso de articulación de los conflictos aún más complejo.

Esta situación se agrava aún más en la medida en que todo es potenciado, es público y es posible de convertirse en noticia. De la celebridad

que lleva el cachorro a la playa, al escándalo de corrupción de una gran industria del sector de infraestructura, manteniendo las debidas proporciones, todo es pauta y todo es noticia, todo es espectáculo.

Sin embargo, el espectáculo no es formulado como un fenómeno extrínseco o coyuntural de nuestra cultura, que sería pasajero o que inmediatamente desaparecería, él es, en verdad, la propia sociedad, está unificado y unido a ella (Debord, 1997). Desde las mentes curiosas en Instagram atentas al helado que un sujeto anónimo tomó en una tarde de domingo, a los ojos feroces que cotidianamente acceden a los grandes portales de noticias en búsqueda de fotos de la privacidad de un ícono de la música pop, la sociedad del espectáculo está en toda noticia publicada, en todo chisme contado; está también en los pasillos y en las mínimas rutinas de una empresa y en el cotidiano privado de lo doméstico; finalmente, ella está en todas las opiniones públicas. La sociedad del espectáculo hace suya la máxima de Armando de Faria de que “la noticia buena es la ruin” (2002), una perversa realidad latente.

Ahora bien, lo que estas afirmaciones revelan es que la sociedad informacional, así como diseña productivos caminos para la aproximación entre culturas y es garantía de voz para las diversas demandas sociales, también opera en favor de una ampliación de las realidades y errores cometidos por las organizaciones o de las figuras públicas. En este nuevo contexto, desarrollar estrategias de articulación que transformen conflictos en oportunidades de resignificación es además una garantía de imágenes y de reputaciones más consistentes, una consecuente formulación de diferenciación frente a la competencia y un modelo de construcción de opiniones públicas favorables, incluso en momentos o contextos turbulentos como aquellos en los cuales ocurren las crisis.

3. El relacionar público como estratega en la nueva sociedad informacional: articulador de conflictos

Conforme se demostró anteriormente, insertarse o no en la actual sociedad informacional y en el contexto de las redes no es una cuestión de elección, pues todos ya se encuentran inmersos en la actual coyuntura que cobra posturas más proactivas, articuladoras y próximas de las organizaciones. En este caso, la cuestión sería, en verdad, de qué modo y por cuáles caminos optarán las empresas como modelo de respuesta a las expectativas del nuevo mercado.

Con esto, a las empresas, se les presentan dos posibles caminos de

formulación de rutas que atiendan a las nuevas demandas de la sociedad informacional. Así, el primer camino al cual las organizaciones podrían recurrir sería el de una formulación de estrategias y de respuestas casi orgánicas. En este modelo de acción, las empresas actúan de modo conveniente y no planeado, algo que las hace rehenes de la suerte, así como lo demuestra Farías:

En el mundo organizacional o en cualquiera otro ambiente, incluso en el campo de las relaciones públicas, todo puede ser hecho sin ningún nivel de planificación. Sin ella, sin embargo, los resultados pasan a acontecer por cuenta y riesgo de la suerte y, como se sabe, esa es una palabra que no tiene espacio en el territorio empresarial. (Farías, 2011, p. 51)

Otro camino posible de desarrollo de modelos de articulación en la sociedad en red para las organizaciones sería vía la planificación estratégica. Aunque más trabajoso y exigente, este modelo de reacción garantiza a las organizaciones la obtención de mejores y más seguros resultados, a partir de una inversión financiera y humana menor, pues parte de la organización, evaluación y previsión de futuros escenarios,

126
La recurrente preocupación con el concepto de planificación, tan valorado actualmente, es reflejo de la necesidad de errar menos, de obtener resultados superiores con disminución de esfuerzos, de garantizar la credibilidad para el mantenimiento de los presupuestos. Planificar es potenciar resultados. (Farías, 2011, p. 51)

Esta práctica, conforme lo demuestra el autor, es propia de las relaciones públicas que utilizan la planificación como forma de garantía, credibilidad y de mantenimiento o de transformaciones positivas de las imágenes y de las reputaciones de las organizaciones. En ese sentido, la práctica de articulación de la relación con los públicos de interés también está inserta en la filosofía de la planificación de las relaciones públicas que, así como garantiza el alcance de resultados positivos en el corto plazo, también permite la conquista de beneficios inmensurables en el largo plazo, como una reputación favorable, por ejemplo.

Así, la práctica de la planificación es iniciada con la formulación de preguntas que deben dar cuenta de las angustias o preocupaciones que causan un escenario futuro aún no conocido e incierto.

Se puede entender que planear es un proceso que se inicia por los cuestionamientos, por un conjunto de preguntas que deben dar cuenta del escenario en que se encuentra la organización para después partir para la búsqueda de respuestas. El principio hará toda la diferencia

en el proceso: un buen levantamiento de datos, un buen *briefing*, un estudio exploratorio bien realizado permiten anclar la planificación en bases más eficientes. Así, se relacionan directamente los objetivos y las metodologías para su alcance, los recursos disponibles y necesarios. La ecuación entre las condiciones encontradas y las deseadas/necesarias es que va a definir el sentido a la planificación. (Farías, 2011, p. 52)

Dados previsión y estudio de los múltiples escenarios que pueden derivar de una determinada situación, se requiere la creación de estrategias para alcanzar objetivos favorables a la organización. En ese sentido, antes de establecer relaciones de largo plazo y determinar modos de articulación de conflictos, es necesario una etapa anterior, la de previsión de escenarios y de planificación estratégica de rutas de alcance de metas.

Así, solo a partir de la evaluación y del cálculo exacto de posibles hipótesis y coyunturas resultantes de determinadas decisiones, es posible la articulación y la organización de estrategias y planificaciones de acciones más asertivas que garanticen, sobre todo, resultados reputacionales de largo plazo y, consecuentemente, de una opinión pública favorable.

Aun antes de planificar cualquier acción, se hace necesaria también la clara comprensión de lo que se quiere alcanzar con determinada ejecución. Así, la delimitación de objetivos realizables y factibles es esencial para el éxito de cualquier planificación estratégica, pues solo a partir de sus enumeraciones se hace posible delimitar si el resultado esperado será, de hecho, alcanzado.

Planificar está directamente relacionado al logro de objetivos. Antes de que se inicie cualquier etapa de la planificación, es preciso esclarecer cuáles objetivos deben ser alcanzados, definiéndose metas –la cuantificación de los objetivos– y los recursos requeridos –humanos, físicos, materiales y financieros. Otra característica esencial es la cuestión del tiempo disponible o necesario para que se cumpla la planificación –corto, medio o largo plazo–. Esto se relaciona, por sus alcances temporales, directamente con los tipos de planificación: operacional, táctico y estratégico, respectivamente. (Farías, 2011, p. 52)

Sin embargo, además del establecimiento de objetivos alcanzables, para el éxito de una planificación, se hace necesario un pensamiento holístico y contextualizado de hechos y acontecimientos. Esto a fin de evitar cometer un gran y común error por los estrategas organizacionales, que es la formulación de una planificación en la que se impone el alcance de los objetivos más generales de las organizaciones, sin antes

tener la preocupación de preconizar la necesidad de alcance y realización de la planificación y de los objetivos específicos, muchas veces, exteriores a los límites de la propia organización.

En este sentido, acciones desesperadas como estas pueden conducir al fracaso de planificaciones muy bien ejecutadas, puesto que, por más variadas que puedan haber sido las consecuencias e hipótesis formuladas y tenidas en consideración, dependiendo de sus dimensiones, variables externas no bien orientadas pueden tomar a los estrategas por sorpresa y causar verdaderos estragos en las grandes planificaciones.

Además, se debe añadir que, sea en una tradicional empresa del sector farmacéutico o en un pequeño *start-up*, las organizaciones poseen una característica en común: “La necesidad de relacionarse con sus públicos” (Fariás, 2011, p. 58); surge de ahí la importancia de ser del relacionador público como parte integrante y esencial de cualquier planificación estratégica. Esta necesidad también se origina en el principio enumerado por Pérez (2014, p. 19), de que el éxito de una estrategia también depende de la transformación de las relaciones.

128
En este sentido, aunque las metas anheladas por las organizaciones sean precipuamente tangibles y medibles, el éxito de las empresas en el alcance de beneficios y resultados monetarios pasa, primordialmente, por la buena gestión de los activos intangibles, fluidos y no palpables, tales como la reputación y la imagen, así como lo demuestra Fariás:

No se puede olvidar, en ningún momento, que las organizaciones buscan resultados efectivos, medibles, que repercutan en aspectos como el beneficio, el *market share*, el *share of mind*, la reputación, las premiaciones, etc. Nada de esto debe ser olvidado durante la planificación de las relaciones públicas. Al contrario, se debe entender que todas las acciones de determinada organización, sean de comunicación o de cualquier otra área, se integran, se influencian. Si las relaciones públicas no están directamente asociadas a políticas como las de ventas, por ejemplo, no se puede olvidar que imagen, concepto, producto y marca se asocian con la percepción de la organización y, luego, con los resultados que se pueden alcanzar (Fariás, 2011, p. 59).

A esto se debe aún agregar que, además de que las organizaciones posean gran dependencia de constructos esencialmente relacionales para el éxito y el alcance de objetivos medibles, la necesidad de la valorización de la comunicación en el mundo corporativo se hace aún más presente con el ascenso de las tecnologías de la información, un fenómeno que apunta a la indispensabilidad de la inserción del relacionar público como figura mediadora y articuladora de conflictos, así como a

la urgencia de una planificación estratégica orientada a la construcción de la articulación y de la comunión. Sobre el asunto, Correa demuestra que:

La comunicación corporativa contemporánea, no solo por los aspectos tecnológicos, pero, fundamentalmente, por el cambio social que las TIC aportaran para las acciones de informar y comunicar, ha sido considerada un área estratégica en una cantidad cada vez más significativa de organizaciones y diferentes tipos de agrupaciones sociales. [...] En este contexto, si la estratégica es integrada, la comunicación contemporánea también actúa directa y diferencialmente en el proceso de competitividad global en el que las empresas actualmente están insertadas (Correa, 2009, p. 320).

Ahora, lo que la autora revela no es el nacimiento de una nueva forma de comunicación pautada en las tecnologías de la información y en la exclusión de los modelos más tradicionales de creación de relacionamientos, pero sí una integración de la nueva comunicación digital y de los nuevos modos de aproximación entre sujetos al compuesto estratégico de la comunicación integrada.

Esta afirmación no quiere decir que a la comunicación digital sustrae a un reduccionismo frente a las otras prácticas de relacionamiento más bien sedimentadas, ni tampoco que basta la creación de una *fan page* en Facebook para que la organización haya, de hecho, integrado las nuevas tecnologías a sus prácticas de relacionamiento. Lo que la autora revela, en verdad, es que, al estratega, le compete la comprensión y la buena evaluación de sus públicos, así como de los contextos donde están insertados. Solo a partir de tal ejercicio será posible la elección consciente y la decisión por los mejores medios comunicacionales para cada público.

Este es el escenario que abriga la llamada comunicación digital en las empresas. Ella ocurre estratégicamente e integrada al compuesto comunicacional de la organización. Por lo tanto, no podemos hablar de comunicación digital en las organizaciones sin comprender y conocer el plan estratégico comunicacional global. Así, no debemos restringir la comunicación digital a la simple existencia de un sitio en internet o a una comunicación interna hecha por medio del correo electrónico. Estas son visiones inadecuadas y reduccionistas para una propuesta mucho más fundamental. [...] Hablamos, por lo tanto, de la elección de aquellas opciones tecnológicas disponibles en el ambiente o en el desarrollo, cuyo uso y cuya aplicación son los más adecuados para una determinada empresa y los respectivos públicos específicos (Correa, 2009, p. 321).

Correa demuestra que las estrategias organizacionales que optan por acoger e integrar la comunicación digital deben, así como en cualquier planificación, conforme a lo ya señalado por Fariás, sin atender a los objetivos pretendidos con tales acciones, a los perfiles y peculiaridades inherentes a los públicos y a la cultura y al contexto en los cuales las organizaciones están insertadas. Solo después de la dedicación en tal mapeamiento es posible el establecimiento de estrategias consistentes de articulación y convergencia de objetivos y opiniones de los más diversos públicos.

La presencia de cualquier organización en ambientes digitales debe estar sostenida por la correlación de las siguientes instancias de la vida corporativa: la cultura y la imagen organizacionales; los propósitos y las intenciones pretendidos con las acciones de comunicación digital; los públicos o *stakeholders* con los cuales se dialoga, así como los mensajes que reflejen esta organización, simultáneamente, para todos y cada uno de estos (Correa, 2009, p. 328).

130 Con todo, aún se debe resaltar que las singularidades de los diversos públicos con los cuales las organizaciones cotidianamente se relacionan, piden atención y cuidado con la utilización desenfrenada de las TIC como medios de articulación. Así, la definición de estrategias en el nuevo ambiente digital no debe caer en el deslumbramiento común a muchas innovaciones comunicacionales que, a partir de su surgimiento, son impuestas de manera arbitraria como el método más eficaz de relacionamiento con todo y cualquier tipo de público y que, después de algunos años, reciben el título de una parafernalia tecnológica más y caen en un tedioso e infinito olvido. Al contrario, la comunicación digital surge para sumarse a los demás modelos de relacionamiento que deben su eficacia al respeto de los límites de los más diversos públicos.

4. Consideraciones finales

Las reflexiones abordadas en este capítulo tuvieron la finalidad de presentar algunas de las profundas transformaciones sufridas por el mundo organizacional en los últimos años, las que fueron originadas, sobre todo, por el advenimiento de las tecnologías de la información que, por su parte, modificaron los modos de relación entre los individuos, haciéndolos más críticos y exigentes en relación con las conductas de las corporaciones. Estas transformaciones, en tanto abrieron oportunidades de desarrollo de innovaciones y de diferenciación competitiva frente a los otros actores en competencia, también hicieron que la mirada de la opinión pública fuera más atenta y selectiva en relación

con las posturas de las organizaciones, algo que abrió un amplio espacio para el surgimiento y desarrollo exponencial de procesos de crisis y contextos turbulentos para las organizaciones.

Aún más, estos datos revelan una creciente demanda de la sociedad informacional por estrategias corporativas que abandonen los superados modelos comunicacionales que se centraban en continuo de emisión y recepción, para adoptar instancias de producción significativa compartida que, a partir del diálogo, tengan en consideración la diversidad, singularidad y las potencialidades de crecimiento y complejización de los diversos y cada vez más multifacéticos actores públicos.

En este contexto, surge la necesidad de la inserción del profesional de las comunicaciones y de las relaciones públicas en los requerimientos de planificación estratégica, puesto que este profesional posee un capital diferencial por su mirada holística sobre las demandas organizacionales, y también ofrece garantías y soporte en el alcance y en la articulación de estos procesos, sobretodo en contextos de conflictos y crisis, para cuidar la imagen y la reputación de la organización de cara a la opinión pública. Este pensamiento estratégico permite no solo el alcance positivo de ganancias intangibles, sino también los anhelados y lucrativos activos financieros.

Aun ya integrados en el actual ecosistema digital que rodea los dominios corporativos, integrarse en la agenda pública cada vez más crítica y exigente es un hecho. Las únicas opciones que caben a las organizaciones son la apertura al diálogo y la incorporación o no de estas nuevas demandas a la pauta estratégica. Verdaderamente, por más que se presente como una elección, resignarse no es el camino más indicado, pues está condenado al cierre de incontables oportunidades de creación e innovación y de un diferencial competitivo que la nueva sociedad de la información puede abrir.

Esta postura, de mantenerse en silencio, puede ser sustituida por una planificación efectiva que dé cuenta de las multiformes características contextuales en las cuales los diversos públicos están insertos y que originen estrategias capaces de transformar conflictos en grandes oportunidades de articulación y de creación de nuevos significados compartidos y de relaciones más duraderas entre los públicos y las organizaciones.

Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas, comerciales, corporativas, públicas y sociales. Las diferencias se dan exactamente cuando las organizaciones se anticipan y mantienen procesos comunicacionales claros orientados a la previsión y a la gestión de riesgos.

Determinados segmentos corporativos están más afectos a ese tipo de acontecimiento, pero con la caída de los protocolos comunicacionales –velocidad sin límites, accesibilidad, pluralidad de voces– eso ya no se restringe a grupos cerrados, es una condición de cualquier actor.

En este escenario de riesgos, de conflictos inminentes se debe mirar con mucha precaución al tratamiento y a la percepción sobre el origen y el foco de este riesgo (nacido del conflicto), en especial en lo tocante a la preservación de la reputación. Finalmente, los riesgos pueden ser concretos o simbólicos, resultantes de la interacción entre individuos u organizaciones, acción productiva o aún de la construcción de simulacros, que pueden provenir de rumores o *spins* (Intercom, 2010).

La búsqueda por la articulación es sin duda el camino para la obtención del consenso, que debe partir de la cohesión comunicacional, redundando en objetivos de vida colectiva que estén por encima de los conflictos de intereses y de los intereses individuales. Así, a partir de cualquiera mirada que se dirija al mundo corporativo, se debe buscar lo mismo: la capacidad de articulación de intereses, del logro de los objetivos colectivos, que sean capaces de dar cuenta de una sociedad más equilibrada, en la cual todos puedan ser guiados por el sentido colectivo y de bien común.

Referencias

- Carvalho, C. (2011). Relações Públicas e Crises na Economia da Reputação. *Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, Conceitos E Instrumentos*. São Paulo: Summus. 119-135.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em Rede*. 8va. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Corrêa, E. S. (2009). Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. Comunicação organizacional. *Histórico, Fundamentos e Processos*, 1, 317-335.
- Debord, G. (1997). *A Sociedade do Espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto Ed.
- De Faria, A. (2002). Imprensa e Organizações: Notícia boa é ruim. En Duarte Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Atlas S.A.
- Duarte, J. (2002). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Edelman.Com. (2016 a). En. Edelman.com.br. Recuperado de <http://www.edelman.com.br>

man.com.br/propriedades/trust-barometer-2017

Edelman.Com. (2016 b). En. Edelman.com.br. Recuperado de: <http://www.edelman.com.br/propriedades/earned-brand-2017>

Farias, L. A. (2011). Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. En *Relações Públicas Estratégicas-técnicas, conceitos e instrumentos*. pp. 51 - 60. São Paulo: Summus.

Fredriksson, M. (2014). Crisis communication as institutional maintenance. *Public Relations Inquiry*, 3 (3), 319-340.

Habermas, J. (1984). *Mudança Estrutural da Esfera Pública*. Rio de Janeiro: Templo Brasileiro.

Lippmann, W. (2008). *Opinião Pública*. Rio de Janeiro: Vozes.

Herrera, R.; Pérez, R. (2014). *El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago de Chile: Santillana del Pacífico S.A.de Ediciones.

INTERCOM de comunicação. – São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010.

Kunsch, M. (2009). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.

Pérez, R. (2014). Decálogo de la NTE. En Herrera, R. y Pérez R. (eds.). *El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (p. 18 - 22). Santiago de Chile: Santillana del Pacífico.

Prestes, E. (2007). Comunicação de Risco, Elemento-Chave na Gestão de Crises Corporativas e um Desafio para o Século XXI: a Teoria na prática, Situação Atual e Tendências. *Revista Organicom*, 4(6), 87-9

Propmark. (14 de mayo de 2015) Nove em cada dez brasileiros consultam internet antes de fazer compras offline. Brasil: Propmark. Recuperado de <http://propmark.com.br/mercado/nove-em-cada-dez-brasileiros-consultam-a-internet-antes-de-fazer-compras-em-lojas-fisicas>.

Srour, R. H. (2011). ¿Por qué empresas éticamente orientadas?. *Revista Organicom*, 5 (8), 59-67.

Shinyashiki, R. T., Fischer, R. M., y Shinyashiki, G. (2007). A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Revista Organicom*, 4 (6),

148-159.

Schmidt, F. (2011). Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. En *Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, Conceitos e Instrumentos*. (pp. 89 - 105). São Paulo: Summus.

Vetritti, F. y Vergili, R. (2014). Grandes empresas e interculturalidade: importância do profissional de relações públicas no ambiente digital. *Revista Organicom*, 11 (21), 134-143.

Capítulo 5

La estrategia desde una matriz comunicacional

Raúl Herrera Echenique

Chileno. Doctor en Comunicación Organizacional de la Universidad de Málaga, España. Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC). Investigador y docente. Director de Estrategias Corporativas de Proconsul, Chile.

Raúl Bendezú Untiveros

Chileno. Magíster en Lingüística de la Universidad de Chile. Vicepresidente del capítulo chileno de FISEC. Docente universitario e Investigador.

1. ¿Cuándo la comunicación se hace estratégica?

Si se parte de la consideración que la raíz léxica de la palabra ‘comunicación’ es ‘vínculo dirigido entre uno y otro’, el que proviene del latín *communis*, que significa poner en común. La pregunta propuesta por el título puede ser materia de una perspectiva interpretativa y una perspectiva administrativa. Interpretativa en el sentido de la generación de una dinámica de relaciones sociales cuya base es un conjunto de interpretaciones promovidas a través de la comunicación directiva, en el sentido que se sitúa en el centro de las actividades de administración eficaz (de gestión o de *management*) de las organizaciones, cuya finalidad es el desarrollo de una imagen y reputación consistente (entre lo que se dice y cómo se comporta), y de administración eficiente, ante su entorno.

En la concepción de Lucas Marín (1997), se podría decir que la comunicación es el corazón de la existencia humana. Hace unos 40.000 años atrás, nuestros directos antecesores, los hombres de Cromañón, desarrollaron la habilidad para hablar. Anteriores homínidos, como el hombre de Neardenthal, fueron incapaces de hacerlo a causa de la estructura fisiológica de su lengua. El desarrollo del habla y el lenguaje separó al hombre de Cromañón de otros homínidos y de otras especies animales cercanas. Con la habilidad de pensar, razonar y comunicarse por caminos complejos, la especie humana inventó la escritura, la imprenta y en los tiempos modernos, los sofisticados medios electrónicos (Defleur, p. 90, citado por Marín, 1997).

Winkin muestra la lenta evolución del sentido de “comunicar” en el idioma francés. Cuando apareció por primera vez, a mediados de siglo XIV, significaba: “Participar de, poner en común”. Luego, hacia fines del siglo XVI, “comunicar” empieza a significar también “transmitir”, definición cercana a todos los sentidos actuales de la palabra (Goldhaber, 1984, p. 71).

La comunicación, entonces, se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en las estructuras de la sociedad; ello hace muy difícil la exclusión de lo social y los eventos del comportamiento. Dado que la teoría de la comunicación es un campo relativamente joven, este es integrado en muchas ocasiones a otras disciplinas tales como la filosofía, la psicología y la sociología y es posible que no se encuentre un consenso conceptual sobre la comunicación vista desde los diferentes campos del saber. “En la actualidad, no existe ‘un paradigma’ desde el cual los estudiosos de la comunicación puedan

trabajar. Una de las respuestas de los estudiosos al respecto es que establecer una metateoría sobre la comunicación negaría la investigación y sofocaría el amplio cuerpo del conocimiento en el cual la comunicación funciona” (Otero, 2004, p. 52).

La comunicación entonces sería una actividad humana generadora de relaciones interpersonales, por lo que, para realizarla, se han de adoptar un conjunto de decisiones susceptibles de conducir eficientemente, a favor o en contra de los participantes, las relaciones que ellos establecen, para lograr objetivos sobre la base de estas. Dicha perspectiva se reconoce como “interpretativa” pues su objeto de estudio es la comunicación interpersonal, cuyo centro es la intersubjetividad de las relaciones sociales a través del intercambio de significados y de universos simbólicos. Se le conoce como comunicación pragmática (Watzlavick, Beavin, y Jackson, 1974) cuyo centro es el conjunto de interacciones a modo de “doble vínculo” o también conocido como “presuposición pragmática”; de acuerdo a esta, las personas realizan percepciones mutuas para influirse entre sí y modificar, enfatizar o crear conductas de mutua influencia o “relaciones pragmáticas”, las cuales pueden ser enfocadas de acuerdo a cómo se orientan dichas percepciones. Es allí, justamente donde aparece una dimensión estratégica, cuya finalidad es establecer el marco de referencia para desarrollar las relaciones pragmáticas.

Asimismo, para el interaccionismo simbólico (Blumler, 1982), las personas, en su vida social, actúan mediante interacciones permanentes, gracias a las cuales se va construyendo el sentido de las situaciones sociales de la vida cotidiana, con lo cual se van configurando lo que los otros esperan de nosotros y lo que nosotros esperamos de ellos. Se establece así, una relación de presuposición recíproca sobre la base del uso y manejo de dispositivos simbólicos organizados gracias a experiencias lingüísticas (manejo de sistemas de lenguas naturales o idiomas) y a experiencias semióticas (manejo de sistemas supraverbales, no verbales y multimodales: gestos, entonación, signos que no son palabras y sistemas audiovisuales, multimediales o hipermediales). Para el interaccionismo simbólico, hay una construcción mutua y permanente de un sentido propio a la relación entre los seres humanos. Así, la intersubjetividad se negocia en el marco del recurso a los sistemas lingüísticos y semióticos, con lo que la estrategia en la comunicación implica el uso y manejo adecuado a la interacción, de las modalidades de vínculo a través de sistemas simbólicos de diferente tipo.

A esta perspectiva se suma un enfoque centrado en la acción social, que es una tendencia que muestra los desarrollos teóricos de

la sociología desde las últimas décadas del siglo XX. Nos referimos por un lado a la perspectiva de Habermas (1987), de la teoría de la acción comunicativa, en la cual se reconocen tres tipos de acción: la acción instrumental, la acción comunicativa y la acción estratégica. Respecto a la última, se plantea que se reconoce cuando la acción social se realiza, cuando está orientada al éxito en el ámbito de un contexto social específico, en tal sentido, aparece relacionada a la eficacia de una acción social respecto de su entorno. Por otro lado, Dubet (2010), desde una perspectiva fenomenológica, plantea que la sociología contemporánea encuentra un denominador común, el que se definen como teorías de la acción y señala que se pueden identificar cuatro paradigmas de la acción: conocimiento, interacción, lenguaje y estrategia. Cuando la acción es estrategia, esta se sitúa en un espacio de juego que se puede modificar mientras se realiza el juego, cuya racionalidad se limita con arreglo a los objetivos que se persiguen y las oportunidades que son ofrecidas al individuo e implica una lógica de direccionamiento de las acciones que se realizan en el juego, así esta perspectiva de la estrategia propone al actor-individuo como un agente social y cultural que persigue objetivos y que compite para alcanzar valores que son las preferencias que manifiestan. Tanto para Habermas como para Dubet, la acción social se configura estratégica en la medida que los actores desarrollan preferencias que son pretendidas y así configuran la dimensión social.

138

Desde la segunda perspectiva, la comunicación es una actividad modular para el desarrollo de organizaciones sociales con o sin fines de lucro, de corporaciones y de empresas. Se afirma que, para hacer una empresa, no basta con producir y vender bienes, es preciso rodearlos de un aura que incremente su valor y, de rebote, permita identificar el valor de la empresa u organización que lo promueve. En este sentido, para cumplir los objetivos de negocios, hay muchos frentes que se deben atender, muchas relaciones que entablar, mantener y consolidar, muchos a quienes persuadir, con lo que la comunicación estratégica es el camino que se debe seguir. La actividad estratégica de la comunicación en organizaciones se ha vinculado con las relaciones públicas planteada como “la industria de la persuasión” (Barquero, 2005), cuya finalidad es realizar acciones de comunicación para generar adhesión, aprecio y preferencia respecto de una persona o de un bien económico. También se la ha vinculado con el ámbito de las “comunicaciones públicas”, desde una perspectiva de comunicación integrada, según lo cual la comunicación tiene un enorme valor estratégico en el contexto empresarial e institucional, donde se deben controlar y coordinar las diferentes actividades de *marketing*, publicidad y relaciones públicas, en relación al vínculo que se quiere establecer respecto de los diferentes públicos a los que se dirige una organización (Amado y Castro, 1999).

Para esta perspectiva, el sentido básico de la comunicación estratégica es que se trata de “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (Tironi y Cavallo, 2004, p. 27). Ello ha dado lugar a ámbitos de identificación tales como el *management* de las comunicaciones, cuyo centro es el rol del Dircom o Director de Comunicaciones, que es la persona capaz de producir una imagen coherente y una identidad sólida de una organización o corporación (Rey y Bartoli, 2008).

Por otro lado, al *branding* como el conjunto de actividades que permiten vincular a un cliente, consumidor o *stakeholder* (grupo de interés), con el concepto o imagen que se desarrolla respecto de un bien económico cuya finalidad es que los consumidores puedan depositar su confianza en las marcas más fuertes que son las que realizan mejor su propuesta y que les aseguran una experiencia gratificante, cómoda y beneficiosa (Temporal y Lee, 2003). Llegando hasta el *neuromarketing* que es una disciplina aplicada desde tres frentes, las ciencias cognitivas, las tecnologías y el *marketing*, cuya finalidad es decodificar el pensamiento del cliente cuando este se expone a la marca o al producto y, en ese proceso, poder descubrir los métodos precisos de seducción con los cuales satisfacer necesidades, deseos, motivaciones o aspiraciones de tipo emocional, conductual o simbólico (Álvarez, 2011).

Vista esta panorámica, se puede afirmar que tanto la perspectiva interpretativa como la perspectiva directiva van hacia la identificación, el reconocimiento y la comprensión de las reglas de juego que guían a la comunicación, las cuales serán aplicadas en diversos ámbitos sean a nivel de terapia sicológica, de explicación sociocultural, de intervención sociocultural, de acción organizacional o de acción persuasiva. Gracias a esas reglas de juego, es posible identificar las dinámicas para plantear que la comunicación es esencialmente la dimensión aplicativa de las diversas ciencias de la comunicación. Por tanto, si la comunicación implica actividades de mutua influencia, de intercambio, de persuasión, de difusión y de intervención organizacional, esta es estratégica.

En la actualidad, comunicarse es relacionarse a través de soportes informacionales, por tanto, la comunicación y la información se hallan entrelazadas en la generación de valor social que significa asumir decisiones sociales, comprender la dinámica del control cultural a través de la comunicación y de poder reconocer los fundamentos de la acción humana orientada hacia fines, esto es, la acción estratégica que en nuestras sociedades se traduce en comunicaciones de diversas modalidades. La comunicación es una actividad humana de influencia, de instalación

de plataformas cognitivas y de búsqueda de entendimiento coordinado (Bendezú, 2003). En cualquier situación, la comunicación es una actividad estratégica donde no son solo los fines los que se persiguen, sino además la regulación de las probabilidades (de acuerdo a las reglas de relación), que la comunicación sea entendida y aceptada por los individuos comunicantes.

En este capítulo, se propone el estudio comprensivo de las actividades estratégicas de la comunicación, en organizaciones de diverso tipo. Se busca identificar las reglas de relación (*homo relatio*) que rigen las relaciones intersubjetivas entre organizaciones y públicos de interés, tanto como entre individuos; para ello se han de considerar las dinámicas de interacción entre las partes, enfatizando en la calidad de los vínculos e influencia mutua que se establezcan entre los actores de la comunicación. Asimismo, las reglas de generación de sentido (*homo significans*) y de significación que generan los discursos producidos en las diferentes acciones de comunicación realizadas por las organizaciones sociales, las cuales posibilitan la relación entre las organizaciones y sus públicos de interés, esto es, identificando las relaciones de significación entre los actores de la comunicación. En ambos casos, el modelo arquetípico de referencia es aquel cuyo eje intersubjetivo es: ego (uno) // alter (otro), en vínculos de exclusión, de coordinación y de mutuo reconocimiento, en el marco de un paradigma de la complejidad, donde se analizan las redes de relaciones entre los componentes de un sistema que se considera abierto a las condiciones de adaptabilidad y de creación de nuevas relaciones proyectadas hacia el futuro de las mismas relaciones (Morin, 1990).

La comunicación desde una perspectiva estratégica tiene como eje epistémico el concepto de fiducia¹. Con este concepto, se puede comprender la variable de confianza, esencial para explicar cómo un conjunto de acciones de comunicación, para lograr efectividad, debe basar sus formas y modalidades de expresión estratégica en el desarrollo y la mantención de los valores esenciales que sostienen la calidad y certidumbre de una actividad de comunicación. Para que esta sea confiable y así aceptable por los destinatarios o grupos de interés de la organización que implementa acciones estratégicas, debe desarrollar

1. Léxicamente, la palabra fiducia tiene la misma raíz latina que fideicomiso, es decir: fe o confianza. La fiducia es conocida en el ámbito de las instituciones financieras como entre las personas, así también se relaciona con el manejo de recursos de bienes que realiza el Estado. En términos generales, la fiducia puede definirse como la administración de bienes de terceros. Partiendo de la premisa que el fundamento de la fiducia es la confianza recíproca entre el fiduciante y el fiduciario, a través de esta figura se logran hacer muchas operaciones que a su vez son funciones de las sociedades fiduciarias o sociedades de confianza, en las cuales la comunicación juega un rol clave para sustentar dichas relaciones de confianza.

coherencia entre los valores que sostienen la relación entre los actores de la actividad de comunicación. Esta coherencia está expresada en el discurso y mantenida correlativamente en las demás acciones de comunicación en los diferentes soportes (imágenes, palabra escrita y hablada, *marketing* directo, publicidad y otras herramientas de comunicación). La cohesión y la confianza se sostienen y se verifica en todas y cada una de las actividades de comunicación, para así no provocar desilusión, decepción o defraudación. La perspectiva que aquí se propone, plantea que esta coherencia debe ser identificada en las acciones relacionales entre organización-stakeholders, mas no cotejada en respuestas solo provenientes de los usuarios. Una perspectiva que se centra en el cotejo solo con el usuario sesga la efectividad de la comunicación, tanto como la que se limita al punto de vista de la organización. Se trata de una perspectiva relacional cuyo nivel de pertinencia empírico es el despliegue de sentido en las redes de relación de las actividades de comunicación que son reconocidos en el discurso efectivamente realizado en dicha relación. Por tanto, las bases teóricas y metodológicas de la fiducia que se exponen los modelos sociocomunicacional y semioestratégico, que explican las relaciones significativas que disponen, respectivamente, dos variables fenomenológicas de la comunicación organizacional: mediática-institucional y semiótica-cognitiva.

La propuesta de la comunicación estratégica que se plantea en este capítulo parte desde la concepción de un nuevo paradigma aplicable al *management*², denominado, Nueva Teoría Estratégica: NTE (Pérez, 2001; Pérez y Massoni, 2009; Pérez, 2012; Pérez y Sanfeliú, 2013 y Herrera y Pérez, 2014), que propone que el pensamiento estratégico vive en el siglo XXI un ‘quiebre epistemológico’ en el sentido de T. Kuhn (2006). Pasa desde la economía hacia el individuo. Así, la estrategia focalizada en los procesos económicos de producción y los beneficios competitivos implicados, avanza hacia la comprensión de las razones que conducen a los individuos para actuar según relaciones estratégicamente coordinadas.

Los modelos conceptuales señalados tienen su base en la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Para esta, el proceso de *estragear* es un concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas en relación con el entorno vivencial (Pérez, 2012). En el ámbito comunicacional da lugar a una relación: organización/stakeholder³ (Villafaña, 2008, 2009; Fombrun y Van Riel, 1996; Hamel y Prahalat, 1996; Krist, 2009 y Van Riel, 2013) o grupos de expectativas (Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, 2006). En esta línea de pensamiento, el desafío de

2. Esta línea de pensamiento es lo que al principio se exponía como la perspectiva directiva de la visión estratégica de la comunicación.

3. En términos generales el término ‘stakeholder’ designa al o a los grupos de interés que toda organización, empresa o corporación sostiene en sus relaciones internas y externas.

una organización social sería desarrollar procesos de gestión estratégica basados en la comprensión de las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva. Por tanto, los sujetos serán los escenarios de relación: sujeto 1 (organización n)–sujeto 2 (*stakeholder* n).

Para Frías, Herrera y Pérez (en Pérez y Sanfeliú, 2013), el escenario de la estrategia ha ido evolucionando con el correr de los tiempos, desde un primer Paradigma Militar (siglo IV aC), en el que la estrategia vive confinada hasta el siglo XX. Luego uno Matemático, ya avanzado el siglo XX (desde 1944 a 1953). A continuación, el Paradigma del Management/Económico, en el que hoy aún persistimos; cuyos algunos de sus exponentes son Drucker, Levitt, Chandler, Andrews, Ohmae, Deming y Porter, entre otros, quienes conciben la estrategia como una política para conseguir objetivos a mediano y/o largo plazo, ubicándola en el mundo de los negocios y la dirección.

Finalmente, a inicios de 2001, Pérez avizora lo que sería propuesto como el Cuarto Paradigma, denominado como Humano Relacional, el que se inspira en las críticas de Hamel y Prahalat (1989) a la forma de concebir las estrategias en su artículo “La organización de alto desempeño: El propósito estratégico”, publicado por *Harvard Business Review*.

Así, las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten. Desde la perspectiva de la NTE, este estudio trabaja las relaciones significativas creadoras de relaciones de confiabilidad entre los participantes de la comunicación. Desde esta perspectiva, la economía de los bienes se traslapa o se complementa con la comunicación. Por un lado, los bienes económicos son para los sujetos sociales que conviven entre ellos atribuyéndole diversos valores económicos tales como el precio, el beneficio comparativo o el beneficio funcional (Larraín y Sachs, 2013 y Mankiw, 2013). Por otro lado, la comunicación pone en circulación valores de tipo simbólico que guían las relaciones interpersonales y que orientan las preferencias y las emociones frente a esos mismos bienes y frente a los productores de los mismos; lógica de los intangibles organizacionales (Villafañe, 2008 y 2009, Fombrun y Van Riel 1996, Hamel & Prahalat, 1996, Krist, 2009 y Van Riel 2013).

2. La Comunicación como interfaz de relación y significación

Ya dijimos que la palabra comunicación tiene su origen léxico en la idea de comunidad. Se afirma que comunicarse consiste en poner

en común objetos, ideas, emociones y realidades. Actualmente, la comunicación está fuertemente vinculada a los instrumentos o sociotecnologías de intercambio de información, es decir, a las máquinas de información (desde los computadores personales, los *iPods*, los *iphones*, etc.). Se afirma que vivimos en una sociedad de la información, una era digital y de redes (Castells, 1997), en una cultura de la convergencia (Jenkins, 2008) que es más que un cambio tecnológico, es un cambio del modelo de cultura en el cual vivimos, donde las tecnologías alteran las relaciones con las industrias mediáticas que proveen información a usuarios de dichos medios, a la vez que coloca en primer lugar el rol del usuario como agente que dispone y procesa información a través de plataformas digitales de tipo transmedial. A la cultura de la convergencia se suma una cultura transmedia (Jenkins, Ford y Green, 2015), que consiste en la creación de contenido y valor en una cultura en red, que es un proceso que se diversifica y actualiza día a día. Se puede inferir, con esto que el concepto de comunidad a través de la comunicación se recupera incesantemente y que no se pierde lo esencial de la misma: la información, el sentido de la misma y la relación que se promueve en todo este proceso.

La teoría de la información (Gleick, 2012) enseñó que la comunicación es un proceso de transmisión de información que depende de la capacidad de los canales y la calidad de la codificación para hacer entendible dicha información; su finalidad es definir a la comunicación como un proceso de transmisión de información eficiente, en que la aceptabilidad de la información depende directamente de la calidad de dicho proceso. Para la pragmática de la comunicación lingüística (Escandell, 2005), todo proceso de comunicación humana, depende de la existencia de un código que comparten los participantes de dicho proceso, con lo cual aceptar lo que se enuncia depende de la comprensión adecuada del código compartido en el marco de un contexto y una situación particulares. Por su parte, los enfoques empírico-experimentales (Lucas, García y Ruiz, 1999) proponen que la comunicación es persuasiva, desarrollada desde los medios de comunicación, para lograr convencer a los destinatarios sobre el mensaje emitido, así convencer es persuadir de acuerdo a un conjunto de valores creíbles como fundamento de la persuasión y de la convicción.

Entonces, en términos generales, toda actividad de comunicación se localiza más allá del proceso de transmisión efectiva y persuasiva. Ese horizonte sitúa una dimensión contractual que cimienta las relaciones entre los participantes de la comunicación, por ello se propone una comunicación relacional o pragmática que se organiza alrededor de los contenidos (Bougnoux, 1999), que están más allá de la programación de los contenidos y que tiene que ver con la generación de valor a manera

de “recubrimiento” simbólico que hace atractivo, reconocible y amable todo lo que se dice en torno a un tema en particular.

Se puede afirmar que “nos comunicamos para ser creídos”, cuyo corolario es la atracción y la apreciación valórica de las palabras de quien las profiere. Aquí se localiza lo que se conoce como el “rango fiduciario” que es un nivel de confianza en las proposiciones que va desde una duda muy fuerte hasta una creencia fuerte (Niño, 2009). Van a ser los contextos en los cuales se encuentran los participantes de la comunicación los que van a poder regular la confianza de la información comunicada. Se identifica así a la fiducia como una condición de valor de verdad que circula desde la acción de comunicación, quien acoge las valencias expresadas como condiciones de valor en una dinámica de tensiones interpretativas (Quezada, 2010).

La fiducia, al ser condición de valor de verdad de la comunicación, depende del conjunto de contextos propios a las acciones de comunicación; en estos, los discursos son el “espacio ritual” desde el cual emergen los contextos, las opiniones de diversas voces sociales oficiales o experimentales que emergen en el conjunto de modalidades de significación. El indicador de fiducia de la comunicación estratégica se identifica en los rituales promovidos por las actividades de comunicación, cada una y en conjunto. Estos rituales generan sentido a la relación entre los participantes de una actividad de comunicación. Dicho sentido genera valor que da consistencia a las decisiones estratégicas que vinculan a la organización con sus *stakeholders* o grupos de expectativa.

2.1. Perspectiva sociocomunicacional

El mundo ha cambiado y la comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso (Van Riel, 2012) Analizar la comunicación no es solo asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad misma. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

La Nueva Teoría Estratégica (Pérez, 2001) denunció la necesidad de un nuevo paradigma que explique la realidad desde una perspectiva diferente a la del *management* de los ochenta, atreviéndose a proponer el que sería el cuarto paradigma de la estrategia y con él otra forma de imaginar y construir el futuro: el Paradigma Humano/Relacional. Este, presupone un cambio en el *management*, desde la dirección de lo meramente económico por actores racionales y otros constructos (*homo oeconomicus*) y donde las organizaciones son concebidas como negocios y las estrategias como políticas o planes para conseguir ob-

jetivos, hacia la dirección de lo humano/relacional, donde los objetivos son la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional (Carroll 1991, en Balaguer, Fernández y Muñoz, 2007) , funcional y operativa, la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (Hamel y Prahalat, 2005; Pérez, 2012). Esta visión encarna la cuarta tendencia en el desarrollo de la estrategia, que consiste en postular una estrategia menos geométrica y más hermenéutica, una estrategia menos racional y más relacional.

Con la base del modelo sociocomunicacional están tres conceptos: coconstrucción, cocreación y coevolución. El prefijo 'co', implica la dimensión intersubjetiva de la comunicación, aquella que garantiza la naturaleza interactiva de la comunicación. Se trata de identificar no solo actores, sino conciencias de colaboración productiva, gracias a la cual la comunicación no está dada de antemano o entregada plena o en dosis, sino que se va construyendo en una actividad coordinada.

La coconstrucción construye el contexto de interacción y la comunicación como tal. El contexto no avanza ni fluye progresiva o retrospectivamente respecto de uno, sino que lo constituye a uno mismo, en la relación con otro. Es el principio de la identidad marcado por la propia alteridad, ya que es el otro a quien se busca permanentemente por la propia comunicación. Así, se trata de construir participativa y colaborativamente con el otro nuestra propia identidad y alteridad, pero, esencialmente construir desde el otro.

Para este modelo, el proceso de estrategar se ubica desde la perspectiva del hombre relacional (*homo relatio*) que desde el paradigma de la complejidad (Morin, 1990), da cuenta de la dinámica de relaciones entre los diferentes actores de la comunicación, quienes se caracterizan según una dinámica de interacciones, que consiste en la cantidad de conexiones e influencia mutuas que establezcan dichos actores.

El modelo sociocomunicacional fue construido a partir de la integración de variadas teorías y se constituye en un modelo innovativo que mira desde las relaciones entre personas, entre personas y grupos, entre grupos y organizaciones. Finalmente, de relaciones entre las organizaciones y la sociedad. Deja atrás la mirada de la comunicación como traspaso o transferencia de datos propuesta por teoría de la información de Shannon y Weaver en 1949 o la retroalimentación informativa; modelo cibernético de Wiener a partir de 1939. Integra al hombre como centro del quehacer comunicacional, incorporando su complejidad racional así como la emocional y experiencial (Goleman, 1996).

Para Pérez (2012) el reconocimiento de la organización como el gran sujeto estratégico de nuestras sociedades contemporáneas termina ubicando a la comunicación en su ámbito de actuación y es ahí donde se viene desarrollando con fuerza bajo la rúbrica de comunicación estratégica organizacional. Un fenómeno que ya fue estudiado por Muriel y Rota (1980); Putnam y Pacanowsky (1983); Bartoli (1991); Conrad y Poole (1994); Van Riel (1997); Oliveira (2002); Bueno y Merino, C. (2003); Krohling (2003); Marchiori (2006); Múnera (2007); y otros más.

El hombre habla del mundo a través de su relación con el otro, es una relación triangular, entre el “yo”, el “tu” y el “mundo” (Acosta y Martinoli, 2005). La situación define la relación con el otro. Existe entonces una articulación recíproca entre identidad y finalidad. El mundo es lo que construye saber. El mundo es un mundo de saber, todo lo que se dice remite a un saber. Iñiguez (2001) propone que la identidad es por encima de todo, un dilema. Un dilema entre la singularidad de uno/a mismo/a y la similitud con nuestros congéneres, entre la especificidad de la propia persona y la semejanza con los/as otros, entre las peculiaridades de nuestra forma de ser o sentir y la homogeneidad del comportamiento, entre lo uno y lo múltiple. Así, para Tajfel (1972), la identidad sería aquello que me caracteriza y diferencia del otro; es decir lo que me hace único(a). Por su parte para Goffman (en Herrera y Soriano, 2004) señala que hay roles en la sociedad y, por medio de ellos, las personas interactúan con los demás. El rol sería lo que posiciona frente al otro (Marcus, 2011). Finalmente, para Mead (1934), propone que nos construimos en la interacción y la mirada del otro. Seríamos lo que el otro(a) u otros(as) dicen de nosotros (Tomasini, 2009).

Lo importante de las tres definiciones es que la identidad presupone la alteridad, es decir, otro u otros que la definen. Yo soy yo, mi grupo es, mi organización es, y la sociedad es, en la medida que hay otro(a) u otros(as) que definen esa singularidad y la perciben.

En este escenario, no existe relación valorada si no es percibida por las audiencias relevantes (otro(a) otros(as)). Así, el valor lo entrega la mirada de los otros y otras con respecto a Mí (grupo, organización y sociedad).

Las variables del modelo sociocomunicacional: sobre la base (interfaz de relación) de la co-construcción, es que se articulan sus cuatro variables que son: conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia y finalmente, sentido y significación.

Se puede explicar cada variable del siguiente modo:

1º Conexión: al hablar de la variable de conexión se está definiendo con quién o quiénes se va a comunicar, y cuál es la o las interacciones que se van a desarrollar. Presupone una red de relaciones del tipo centralizada, descentralizada y/o distribuida.

La pregunta esencial de esta variable es: ¿quién con quién necesita conectar?, para lo cual se postulan redes humanas (nodos y sinapsis) de tipo centralizada, descentralizada o distribuida.

2º Relación y vínculo: esta segunda variable presupone a la primera y la complementa; por lo que la o las conexiones deberían ser relacionales y de vínculo. La relación le suma lo afectivo/emotivo a la conexión. Una conexión además del componente racional/informativo, debe incorporar el componente afectivo/emotivo. Por su parte, el vínculo presupone la integración de la variable tiempo a la relación.

Para esta variable, la estrategia trata de cómo los seres humanos se relacionan y al hacerlo pactan, se enfrentan, coordinan y cooperan entre sí, para generar relaciones de fiducia según el eje conflicto/consenso.

3º Articulación de la diferencia: esta tercera variable presupone a la primera y segunda, las complementa; por lo que la o las conexiones deberían ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad. La articulación es la unión (flexible) entre dos o más partes no flexibles. Las funciones más importantes de las articulaciones son de constituir puntos de unión entre los componentes y facilitar movimientos mecánicos (en el caso de las articulaciones móviles), proporcionándole elasticidad y plasticidad al proceso. La articulación por lo tanto, permite unir partes diferentes y a veces relaciones de diferente índole, ya sean estas personas o grupos.

De acuerdo con esta variable, la visión epistémica de la estrategia postula la articulación como una modalidad que enseña a las personas a aceptar la pluralidad del otro y de los otros. En vez de rechazar al otro, se trata de enriquecerse de él, de sus diferencias y de las diferencias que se pueden crear entre ambos.

4º Sentido y significación: esta cuarta variable presupone a la primera, segunda y tercera, es más, las complementa. Por ello la o las co-

nexiones deberían ser relaciones y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad, para así asignarles una significación y por lo tanto un sentido (comprensión del para qué).

El sentido es consustancial al para qué y la significación, a la interpretación. De tal modo que cuando interpretamos le asignamos un valor de significación (al mensaje, la relación, etc.) y luego ella se transforma en la base para la configuración del sentido. Si cambia la significación (reinterpretación), puede cambiar el sentido.

Así, la visión de estrategia incorpora a la interpretación como una condición humana. Todos interpretamos mensajes desde los puntos de vista cognitivo y emotivo. Las palabras, y los diferentes signos, contienen un significado interpretativo que, en sí mismo, implica una carga racional y a la vez emotiva.



Esquema 1. Modelo sociocomunicacional

El modelo sociocomunicacional integra las dimensiones del intercambio sociocomunicacional con la generación de significación a través de los discursos organizacionales y sociales, más allá de los soportes sociotecnológicos de dichos discursos. Así, toda relación sociocomunicacional se sustenta en la generación de significación relacional.

2.2. Perspectiva semioestratégica

En esta instancia se parte del postulado de la NTE que dice: "Hablamos del cambio del actor racional al ser humano relacional" (Pérez, 2012,

p. 141). Ello supone renunciar a considerar al sujeto como unidad de medida, como constructo representacional, como *quantum*, sino observar al sujeto en relación por medio de sus relaciones significativas, representadas como unidades de sentido y significación, como *qualia*⁴. Al ser *qualia* el “rango fiduciario” (Niño, 2009) se configura a partir de las modalidades de sentido y significación manifestados en los enunciados (verbales y no verbales) manifestados en los discursos propios de la acción comunicacional estudiada.

Así, partimos señalando que la fuente epistémica de la semioestrategia de la comunicación (Bendezú, 2003), desde la NTE es, la construcción significativa⁵. Ello supone que el problema es aquel que ha preocupado desde hace más de 50 años a las ciencias del lenguaje: la subjetividad (Rastier, 2012). En la medida que todo proceso de comunicación es una actividad humana que construye las relaciones interpersonales, los sujetos actúan a partir de las comunicaciones que ellos realizan y sobre las cuales dejan sus huellas para más que interactuar e intercomprenderse (Escandell, 2005) y para intercambiar valores de orden experiencial (Van Dijk, 2012) La comunicación se manifiesta en soportes mediales que desarrollan modelos de relación y construyen valores de sentido que los participantes creen o no, confían o no, aceptan y rechazan en relaciones complejas de interpretación tensa, que se proyecta en el tiempo y en el espacio en la medida que define sus modos de relación (Fontanille, 2013).

El punto de vista semioestratégico de la comunicación se ubica de acuerdo a un análisis semiolingüístico y semiocognitivo de la comunicación, que observa las modalidades de significación e interpretación, que no ve en la comunicación un conjunto de datos que se transfieren de un emisor hacia un receptor. Para la semioestrategia la comunicación es un proceso de modalización de las relaciones entre los sujetos participantes, comporta “sistemas axiológicos vinculados a las opciones sintagmáticas, y cada una de las articulaciones que proponen y efectúan es portadora de valores” (Fontanille, 2014, p. 16).

El conjunto de relaciones humanas es el ámbito propio de la co-

4. El término *qualia* deriva del latín “*qualis*” que etimológicamente significa “como es”. En filosofía (Arias, 2012), se usa para definir un concepto de la experiencia mental: la vivencia personal y subjetiva de las cosas. Es un concepto profundamente subjetivista, que, en comunicación, describe la instancia de valoración experiencial expresada en las acciones de comunicación realizadas por las organizaciones sociales.

5. Por *construcción significativa* se entiende aquí las redes de relaciones de significación que expresan los discursos desarrollados en las diferentes acciones de comunicación. Es un concepto de orden semiolingüístico.

municación. El “hombre relacional” es el “hombre en comunicación”, como lo ha planteado la teoría de la comunicación en tanto relación que une a dos instancias subjetivas (Rizo, 2005). Para la semioestrategia de la comunicación, estas instancias se “incorporan” relationalmente en la instancia del discurso, esto es, el conjunto de prácticas o haceres de comunicación intencionados, dirigidos e interpretados por “dos” entidades subjetivas que producen y comprenden signos se reconoce en el discurso. Dichas prácticas implican sistemas de valores (axiologías) que son opciones sintagmáticas (decisiones estratégicas) para actuar sobre los valores de su destinatario (presencia y fiducia). Ellas configuran las reglas pragmáticas que son las reglas que definen el sentido de las relaciones, de conflicto o de consenso, que establecen las personas gracias a la comunicación.

Para visualizar el conjunto de prácticas, o haceres de comunicación, se plantea un conjunto de posiciones de relaciones en la interacción discursiva de la comunicación. Las tres primeras provienen de la semiótica del discurso (Greimas y Courtés, 1982) y la cuarta a partir de la semiótica cognitiva del discurso y las ciencias cognitivas (Fontanille, 2001, y Varela, Thompson y Rosch, 2005). “stas son:

1. La comunicación recibida, cuya figura es la relación emisor/receptor, se trata de un proceso de transmisión de información y de contenidos donde la efectividad es el objetivo de la comunicación. Es la comunicación como impacto.
2. La comunicación participativa, cuya figura es la relación destinador/destinatario, se trata de un proceso de transferencia de objetos valorizados y cuya eficacia está en relación directa con la calidad o apreciación de calidad del objeto que circula entre las dos instancias. Es la comunicación de las tendencias como valores compartidos.
3. La comunicación asumida, cuya figura es la relación que describe el fenómeno de la subjetividad en el lenguaje, es la relación enunciador/enunciatario, que consiste en el proceso de presuposición recíproca del sistema de valores que vincula a ambas instancias a través del uso del lenguaje, implica un fenómeno de reconocimiento mutuo a través del ejercicio o puesta en práctica del lenguaje no solo verbal. Es la comunicación de pasiones, sentimientos y emociones generalmente compartidos.
4. La comunicación de incorporación, cuya figura es la relación que da cuenta de lo que se conoce como el fenómeno de la “corporización situacional en el discurso”, es la relación de concien-

cia subjetiva uno/otro, a través de la comprensión no solo de los signos sino de quién lo dice y dónde está, implica el fenómeno de “ser uno en relación a otro” que crea una complicidad productora de significación que es más que un valor, se trata de una confianza o una garantía de fe. Es el sentido percibido relationalmente. Es la comunicación presencial (Landowski, 2007) que propiamente se desarrolla en medios digitales o en los indicadores para las mediciones de valoración de la reputación corporativa de una marca o de una organización.

Se debe señalar que las cuatro son modalidades distintivas de comunicación, ninguna de ellas es excluyente, pero sí supone una gradualidad en la perspectiva de la comunicación como proceso de producción de sentido y significación.

Para describir el “rango fiduciario” de la comunicación estratégica, se utilizará la tercera modalidad, la de la comunicación asumida. En esta línea de reflexión, se encuentran las operaciones de producción y comprensión de significación desde y más allá del lenguaje. Justamente, ese más allá involucra la práctica del lenguaje en situación que es el objeto de una pragmática cognitiva que considera a los participantes como conciencias simbólicas que se reconocen mutuamente a través de una dinámica de percepciones intersubjetivas que dan lugar a la comprensión de dos hechos significativos: los signos intercambiados (el texto y su contexto) y las percepciones de la relación que posibilita la comprensión de dichos signos intercambiados (la intersubjetividad).

Para la perspectiva semioestratégica de la comunicación, se habla de una percepción relacional que, en propiedad, es una actividad de involucración de los actores de la comunicación entre sí, de una modalización que desarrolla una triple conciencia relacional de tipo perceptivo:

1. De los datos exteriores, mostrados y reconocidos como evidentes: exteroceptivos (por ejemplo: la imagen percibida de una marca a través de los colores, formas, figuras de personajes, ambientes, objetos mostrados).
2. De los datos interiores, categorías o indicadores de clasificación de la realidad mostrada, viene la manera como se califica a lo evidente: interoceptivos (por ejemplo: las calificaciones intangibles o atributos de una marca como la calidad, la seguridad, el prestigio, entre otros).

3. De la involucración del sujeto frente a los dos datos anteriores y reconociéndose frente a ellos que da cuenta de la presencia simbólica del actor involucrado por el discurso lo que genera flujos de atención que es la relevancia que adquieren los signos: propioceptivos (por ejemplo: sensaciones como carencia o plenitud de una calificación o de una figura). Esta es la instancia del “cuerpo propio” cuya función “...es la *propioceptividad* o capacidad de sentir lo de dentro y lo de fuera al mismo tiempo.” (Blanco, 2009, p. 18).

La instancia *propioceptiva* es la del ‘cuerpo propio’, ésta no es una entidad unívoca o absoluta, sino es de tipo relacional, pues se trata de un proceso que a nivel de la comunicación supone una conciencia relacional, así el “cuerpo propio” se escinde comunicacionalmente en: “cuerpo propio de uno” / “cuerpo propio de otro”, cada uno reconoce datos externos e internos en “sí mismo” (de uno) en “no mismo” (de otro), lo que da lugar a las categorías de identidad/alteridad que describen a la comunicación como un proceso de relaciones y búsquedas incesantes tanto de “uno” como de “otro” en “sí mismo” y “fuera de sí mismo”.

152
 El “rango fiduciario” se describe a través de un modelo de conexiones de redes en forma asociativa que, en semiótica del discurso (Greimas y Courtes, 1982), se denomina el “cuadro semiótico”. Se trata de un modelo descriptivo que es una representación visual de la articulación lógica, de relaciones diferenciales, se trata de una estructura elemental de la significación que relaciona “diferentes diferencias” que son oposiciones asociadas lógicamente entre sí. Dichas “diferencias” serán oposiciones cualitativas (redes *qualia* asociadas) que muestran las relaciones asociativas de significado (diferencias y asociaciones) que describen las redes de relaciones asociativas que actúan recíprocamente para generar asociaciones respecto de lo que se comunica –valoriza– acerca de algo o de alguien.

Para el modelo semioestratégico de la comunicación, la “significación relacional” es la que se manifiesta en los discursos de las actividades de comunicación cada una y en conjunto. Para explicarla, se plantearán los lineamientos de la *semiótica de la presencia* (Landowski, 2007), para comprender la coconstrucción significativa generada por los intercambios relationales que es el principio relacional y humanizante de la estrategia para la NTE.

En el marco de la semiótica de la presencia se plantean tres régimes de la presencia. Los tres parten del postulado de la búsqueda del otro como la búsqueda de la diferencia, de la relación cooperativa (o conflictiva) en la producción de la significación, que es la esencia de la comunicación. Así tenemos régimen de la *identificación recíproca* (es la figura de

la diferenciación entre yo-tu), régimen de la *presentificación* (es la figura de la presencia eventual o presunción de yo-mismo y él-mismo y régimen de la *representación* (es la figura de la empatía o espejo uno-otro entre sí).

Estos tres regímenes permiten comprender lo que sucede cuando se pone en marcha el fenómeno de la conciencia relacional, que, al disponerse estratégicamente, adquiere una modalidad de involucración en la comunicación que hace que esta se naturalice a tal punto que provoque la sensación de ser parte de ella misma y de los propios objetos y sujetos que en ella se hayan manifestado. Así, la estrategia se transparenta y adquiere un velo de claridad incluso de “objetividad” que hace que la comunicación sea un lugar de encuentro entre conciencias, entre ideales, deseos, necesidades y expectativas.

La comunicación estratégica es una actividad de producción de sentido y de significación. Ello implica que las unidades de lenguaje, verbales y/o no verbales, empleadas en el proceso, adquieren el estatus de entidades de sentido valorizadas. Al estar valorizadas, estas unidades semióticas son de orden predicativo o calificativo, que construyen una relación de sentido entre los comunicantes, es decir, entre destinadores y destinatarios de la comunicación. Así, se puede afirmar que “...más que pretender *decir el sentido* (tarea imposible), se tratará aquí de rastrear las condiciones de su presencia en una serie de contextos intersubjetivos, por tanto, interactivos precisos. Como en cualquier parte, el sentido no está dado ahí. Ya se sabe que siempre tiene que ser construido.” (Landowski, 2007, p. 14).

El objetivo del modelo semioestratégico es cualificar los indicadores *qualia* que son: la tematización (indicador del tipo de información que se manifiesta en el discurso), la predicción (indicador factitivo, sobre la acción que se representa y el valor de la misma) y la valoración (indicador del lugar lógico, opositivo, diferencial o implicativo en torno a la predicción y respecto del tema). Así, los indicadores semióticos que se describen consideran los anteriores indicadores a modo de un “simulacro de representación” que es un simulacro estratégico que manifiesta la proyección de la estrategia que se va a realizar. Este simulacro tiene dos componentes: a) la acción, como destinación de algo (un valor) a alguien, da lugar a la modalidad fiduciaria de la comunicación; b) la emoción, como representación de la expectativa, de lo que se pretende hacer, del flujo de atención discursivizado que focaliza el valor como lógica de sentido.

Así, desde la perspectiva del *modelo semioestratégico*, la comunicación es una actividad humana que fundamenta las relaciones de convivencia y productividad social a través de la generación de modalidades de significatividad relacional que se disponen desde los textos y discursos que configuran las prácticas semióticas (Fontanille, 2014) de producción de sentido en cuanto a las diversas organizaciones sociales. A través de este

modelo, se van a reconocer las operaciones de generación de sentido que las acciones de comunicación realizan para vincular significativamente los intangibles de comunicación organizacional con las expectativas de valor de los *stakeholders* involucrados en dichas acciones de comunicación.

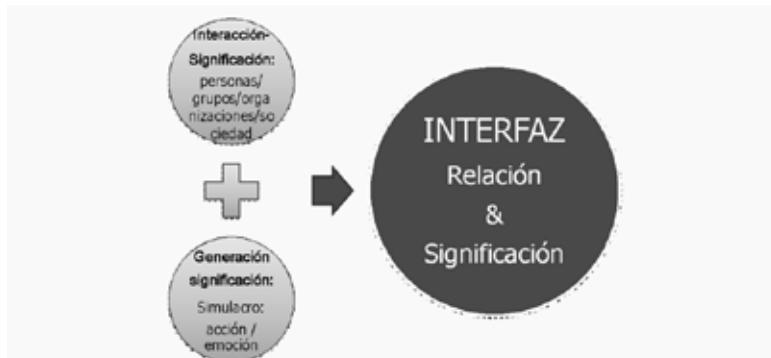
De acuerdo con las propuestas de los modelos expuestos, se puede resumir la *interfaz: relación y significación*, de la siguiente manera:

Interfaz Relacional; dinámica de interacción entre los componentes de la actividad de comunicación, según la cantidad de conexiones e influencia entre los componentes; esta es la complejidad de la relación que se traduce en cuatro variables.



Esquema 2. Modelo semioestratégico

Interfaz Significativa: dinámica semiótica que identifica los datos significantes (de sentido y significación) que se manifiestan en una actividad de comunicación, ello a modo de reglas de significación que son las reglas pragmáticas que rigen las relaciones entre los participantes de las actividades de comunicación.



Esquema 3. Interfaz de relación y significación

3. Una perspectiva para evaluar la interfaz relación-significación: hacia una comunicación comprensiva. El modelo Plataforma de Decisiones Estratégicas (PDE)

3.1. ¿Por qué un modelo de plataforma de decisiones estratégicas?

En el ámbito de la comunicación estratégica, la toma de decisiones es esencial para el logro de sus objetivos. A su vez, las decisiones estratégicas comprometen las condiciones de la comunicación organizacional y las modalidades de su inserción en su entorno interno y externo. Por tanto, son complejas y requieren una aproximación sistemática para representar sus formas de interacción: medios-sociedad y sentido-interpretación, las cuales han sido esbozadas en el último cuadro a modo de interfaz de relación entre estas instancias.

En esta instancia se va a proponer un modelo para organizar la toma de decisiones en la comunicación estratégica. La perspectiva de este modelo se realiza sobre la base de la metáfora de la *plataforma*. Cuando hablamos de una *plataforma* nos referimos a una representación de orden espacial y temporal, cuya finalidad es mostrar las variables y formas que permiten comprender la toma de decisiones en la práctica estratégica de la comunicación.

La tendencia de la comunicación estratégica es gestionar esta actividad. Aquí se asume la propuesta de la Nueva Teoría Estratégica que propone estrategar la comunicación. Este es un concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas en relación al entorno vivencial (Pérez, 2012; y Herrera, Echenique y Pérez, 2014), la cual toma como base la esencia humano relacional de la interacción de los interactuantes. En el ámbito comunicacional da lugar a una relación: organización/stakeholder. La matriz epistemológica *homo relatio* (Pérez y Massoni, 2009) es el eje de la NTE. Se trata de un concepto que describe las relaciones de cooperación y de co-construcción de sentido social a partir y desde la comunicación. En esta línea de pensamiento, el desafío de una organización social es desarrollar procesos para *estrategar* la comprensión de las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva, diseñadas a partir de decisiones que se reproducen en modelos de representación sobre el futuro de las acciones de comunicación. Visto así, la representación a modo de una plataforma esquematiza el proceso de *estrategar*, comprensivamente, las dinámicas de interacción generadas por la comunicación estratégica.

El concepto de *plataforma* es una metáfora que posibilita disponer de una base de datos cuya función es representar una arquitectura de las representaciones y contenidos que posibilitan los diseños interactivos (Raskin, 2001) que dan lugar a las diversas modalidades de tratamiento de la información (Stockinger, 2001). En el ámbito de las estrategias, implica alinear planes y programas para la aplicación de la toma de decisiones para la generación de valor en una organización (Levy, 2007; Tovstiga, 2012).

¿Qué es entonces una estrategia de comunicación, en el marco del proceso de *estragear* que se dispone bajo una forma de plataforma? Es una práctica de interacción significativa donde intervienen habilidades humanas, vivenciales, biológicas, sicológicas, antropológicas, semióticas, etc., y cuyo referente se ha de localizar en el paradigma de la complejidad, como lo desarrolla Edgard Morin (1990). En tanto práctica de interacción significativa, tiene como sustrato epistémico una modalidad de *interfaz: relación y significación*. En la actualidad, los modelos de construcción de estrategias están dando indicios de no poder interpretar la nueva realidad que se configura desde finales del siglo XX, donde las demandas personales y organizacionales se extienden en una sociedad abierta que hace circular mucha comunicación. Charan y Colvin (en Vetter, 2013), ya en 1999, constataban que menos del 10 % de las estrategias formuladas de forma correcta, eran ejecutadas con éxito. Kaplan y Norton (2000), padres del concepto de Cuadro de Mando Integral, por su parte, señalaban que había cuatro barreras para el cumplimiento de las estrategias: visión, mando, recursos y personas.

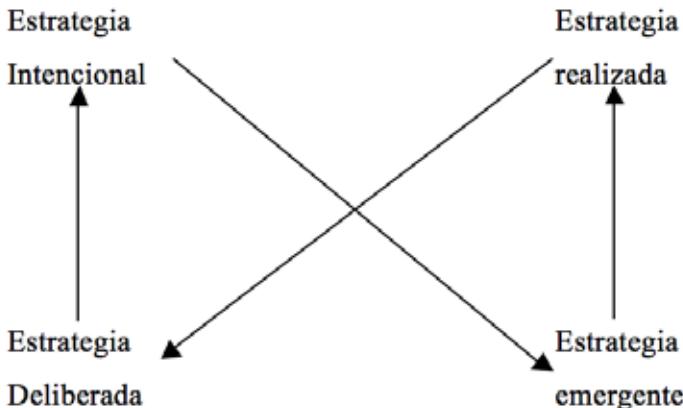
El mundo global moviliza complejos planos de interacción y de territorialidad que nos hacen pensar que somos cada vez más actores de relaciones de intercambio, más complejas en su propia naturaleza, y que nos exigen entender las decisiones que adoptamos día a día.

La economía no es solo terreno de las cantidades y categorías de clasificación sociales, hoy es cada vez más una economía de intercambios comunicacionales, de convivencias que es necesario comprender con indicadores de complejidad biosistémica y antropocultural (en Herrera, Echenique y Pérez, 2014).

Si la estrategia es una operación de toma de decisiones, es posible configurar una organización de relaciones en la naturaleza de los tipos de estrategia. Así se propone, a partir de Mintzberg, Brian y Voyers (1997) y Libaert (2013), un cuadro explicativo del sentido del desarrollo de la estrategia en el marco de la toma de decisiones. Con este cuadro, se pretende explicar la lógica que configura la primera

decisión estratégica, que es justamente cómo identificar la estrategia que se va a aplicar.

Cuadro 1. Cuadro de lógico de sentido diferencial sobre el desarrollo estratégico



Elaboración propia

Este cuadro permite visualizar las opciones lógicas y relacionales que posibilitan la configuración de estrategias en los diversos ámbitos de las relaciones humanas. En tal sentido, una plataforma de decisiones estratégicas supone un modelo que describe la arquitectura para la comprensión de las decisiones traducidas en acciones estratégicas cuyo sustrato es comunicacional.

La construcción conceptual de un modelo de plataforma de decisiones estratégicas, incorpora el concepto esencial de la comunicación estratégica: la interacción, las formas de producción de sentido sobre el contexto, sobre las propias relaciones, sobre las estrategias involucradas y sobre los mensajes-discursos producidos. Una plataforma reproduce una imagen del proceso para la toma de decisiones en el marco de una situación compleja, cambiante y a veces impredecible.

El comportamiento social complejo se desarrolla en el marco de relaciones entre personas según una realidad cambiante gracias al desarrollo de las tecnologías de la comunicación, el rol y el uso que las personas hacen de estos recursos y las diversas modalidades de intercomprensión (objetivo cognitivo de la comunicación) en el marco de sociedades abiertas en las cuales se han multiplicado los emisores y se han diversificado los intereses y preocupaciones frente a la actividad de las instituciones sociales, lo que complejiza, la dinámica de la mediatisación (Verón, 1999).

Para establecer los niveles de pertinencia de los modelos *socio-comunicacional* y *semioestratégico* que alimentan a la interfaz epistémica *relación y significación*, se han recogido sus correspondientes postulados básicos con los cuales se va a diseñar la propuesta del *modelo comprensivo de plataforma de decisiones estratégicas*.

El *modelo sociocomunicacional* postula integrar al ser humano como actor principal de la construcción de la comunicación, esta debe ser entendida como una relación, como una interacción significativa entre un conjunto complejo de dimensiones sociales, mediáticas, interpersonales y emocionales que le dan consistencia a las relaciones humanas gracias a la comunicación. Para el *modelo semioestratégico* la comunicación es una actividad humana que fundamenta las relaciones de convivencia y productividad social a través de la generación de modalidades de signifcatividad relacional que se disponen desde los textos y discursos que configuran las prácticas semióticas (Fontanille, 2014) de producción de sentido y de significación en cuanto a las diversas organizaciones sociales.

3.2. ¿Por qué una perspectiva comprensiva de las decisiones estratégicas?

Si bien los indicadores de medición son esenciales para calificar el éxito de una organización o la efectividad de acciones de comunicación para hacer memorable una marca, sin una adecuada intelección sobre el sentido de dichas mediciones y hacia dónde van estratégicamente esos resultados, los esfuerzos serán parciales.

Por ese motivo, aquí se adopta la comprensión como método de investigación y modalidad para explicar hechos cualitativos e intersubjetivos. Metodológicamente, comprender una estrategia de comunicación es captar la conexión de sentido y de significación entre las decisiones y las manifestaciones de éstas en el ámbito del conjunto de acciones de comunicación medidas a través de indicadores de cualificación en torno al valor de una marca o de una organización.

Dado el planteamiento de una interfaz: *relación y significación*, esta posibilita asumir que las relaciones son de significación interactiva y las organizaciones de sentido son significación discursiva, las cuales dan lugar a un conjunto de categorías de tipo cualitativo que configuran *qualias* o unidades de sentido en diferentes niveles relationales, los cuales corresponden a cada una de las instancias metodológicas de los modelos señalados como fuente para el diseño de la plataforma.

Pensar, diseñar y hacer estrategias de comunicación es comprender como son las estrategias de comunicación. Para la NTE, el estrategar es una experiencia vivencial que supone interpretar los logros y las capacidades, los modos y las condiciones de la comunicación. Se trabajó con cuatro casos de validación del modelo sociocomunicacional-semioestratégico aplicado, para construir la plataforma de decisiones estratégicas.

3.3. Organización de la Plataforma de Decisiones Estratégicas (PDE): postulados y ejemplo aplicativo (caso efectividad en la comunicación sobre vacunación)

Para establecer una aproximación hacia una Plataforma de Decisiones Estratégicas, se considera las siguientes características:

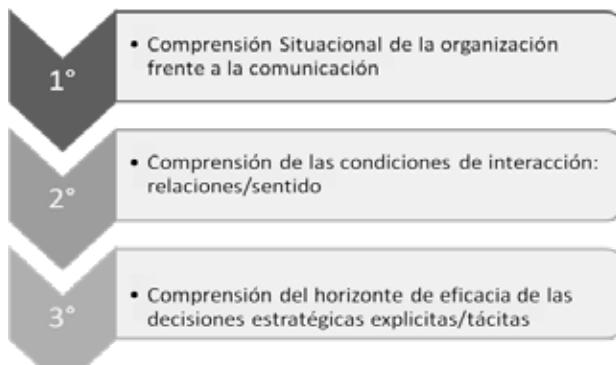
Su punto de partida consiste en la exposición de tres niveles de comprensión:

- Sobre la situación comunicacional a la que se ve enfrentada una organización, esta puede ser de tipo proactiva o reactiva.
- Sobre las condiciones de interacción (modalidades de vínculos y/o contactos con las audiencias o *stakeholders* involucrados en la situación de comunicación ante la que está la organización, esta identifica las relaciones) y el sentido que adquieren dichas relaciones.
- Sobre el horizonte de eficacia de las decisiones que se vayan a asumir, tiene un carácter proyectivo, describe las modalidades cómo se podrían lograr los objetivos de comunicación pretendidos.

159

Estos tres niveles se representan en el siguiente esquema:

Cuadro 2. Marco de comprensión de decisiones estratégicas



En el caso aplicativo, cuyo pedido del cliente consistió en “aumentar la confianza de la vacunación en la población chilena”:

1. La unidad de inmunología requiere incrementar la efectividad de la comunicación para alcanzar una disposición favorable hacia la vacunación en la población chilena.
2. La baja solidez sobre la credibilidad de una campaña o una actividad de vacunación se debe a que se concentran en narrar la necesidad o los beneficios de una vacuna, olvidando los beneficios a escala social y la “magia” que hace posible creer y confiar en la certeza de la aplicación de una vacuna en particular.
3. Comunicar el beneficio social de una vacuna implica comunicar sus atributos con relación a los usuarios, lo cual va a dejar de lado comunicar las cualidades (positivas o negativas) sobre las propiedades de la vacuna. Este proceso implica realizar una comunicación más directa que no renuncia a negar las circunstancias difíciles o los problemas provocados por la vacuna, pero que releva los beneficios a través de los atributos sociales con los cuales se logra asociar a una vacuna.

Se trata de hacer confiable la vacuna no como un objeto, sino como la razón de ser de la vida social y de la vida personal en la sociedad a la cual se pertenece. Esto es, significar la sustentabilidad social y comunitaria de la vacuna, más que enfatizar en sus propiedades bioquímicas.

A continuación, habiendo obtenido el conjunto de decisiones estratégicas analizados en comunicaciones anteriores, se realiza la aplicación del MDE (Modelo de Decisiones Estratégicas) que consiste en la aplicación de tres niveles articulados entre sí:

Experiencia -> Conducta // Conocimiento -> Predisposición // Afectividad -> Emoción

Experiencia -> Conducta: la vacuna es necesaria para una vida mejor; los médicos especialistas son agentes creíbles en la efectividad para la salud que proporciona una vacuna en la población infantil y juvenil.

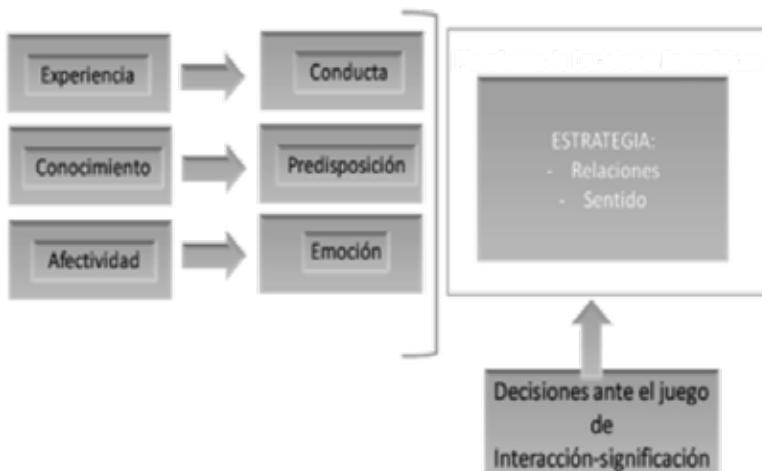
Conocimiento -> Predisposición: las vacunas provocan reacciones negativas para el bienestar; algunas no son necesarias pues se relacionan con prejuicios morales (ej. vacuna del papiloma humano). A pesar de ello, se mantiene una disposición favorable.

Afectividad -> Emoción: las vacunas son necesarias, se comunican enfatizando sus propiedades médicas sin enfatizar en el beneficio social y comunitario; hay un énfasis en las cualidades médicas del producto-vacuna y poco sentido social-comunitario.

La experiencia da lugar a la representación de cómo son las conductas asociadas al fenómeno que se va a comunicar estratégicamente. El conocimiento da lugar a la representación de la predisposición; esto es la modalidad que configura la forma de credibilidad que se va a comunicar. La afectividad da lugar a la representación de la emoción, como una forma que representa el lugar, o la sensación empática que se va a comunicar ante el hecho que se va a comunicar.

Con esos elementos, que son el marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas, se configura específicamente la plataforma, la que se articula en dos instancias: las relaciones (con el contexto social, con las audiencias y con los medios de comunicación) y el sentido (con los discursos que significan el modo de representación de la atención, la narración y la argumentación). Esta plataforma explicita las decisiones ante el juego comunicativo que supone cómo se va a enfrentar la comunicación sobre el hecho decidido por la organización. Dicha plataforma puede tener la forma de: proposiciones sobre el modo cómo se va a comunicar ante la situación específica y cómo se va a enfrentar la situación adversativa que identifica la organización. Esta plataforma se representa de la siguiente manera:

Cuadro 3: Marco Plataforma de decisiones estratégica



Elaboración propia

Estrategia -> Interfaz Relación y Sentido:

Variables centrales de la estrategia de la comunicación, sobre las cuales se soporta y articula el conjunto de actividades de la campaña. Son:

- Vacunación responsable con el entorno social.
- Vacunación desde la lógica del rol social -solo para mí y mis hijos-, debe pasar al rol social; para mí, mis hijos y mi comunidad.

Eje de sentido estratégico central: uno-mismo/ otro-mismo. Esto implica pasar desde la identidad -para qué me sirve la vacuna- a la identificación: compartir el beneficio de la vacuna con mi comunidad.

El concepto central que configura la interfaz relación y significación para la campaña de comunicación consiste en el llamado que va a re-memorar los conceptos estratégicos centrales: SI YO ME VACUNO, YO TE CUIDO. Vacunarse, es convivir en salud.

En este caso, se articuló entonces una estrategia desde una matriz comunicacional, incorporando los modelos sociocomunicacional y semióestratégico; aplicando tácticas y operativas a partir de una plataforma de decisiones estratégicas.

Concebir la estrategia desde la comunicación es todo un desafío para quienes estudian y practican las diferentes modalidades de diseño y gestión de organizaciones, sociedades y el propio Estado.

Referencias

- Acosta, M. C. y Martinoli, E. (2005). *El mensaje institucional cooperativo. Una mirada desde el análisis del discurso*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Álvarez, R. (2011). *Fusión perfecta. Neuromarketing. Seducir al cerebro con inteligencia para ganar en tiempos exigentes*. 2da. ed. Madrid: Prentice Hall.
- Amado, A. y Castro, C. (1999). *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas.
- Arias, A. (2012). Los *qualia*: intuiciones y argumentos. Apuntes para una nueva aproximación. *Cuaderno de Materiales, Revista de Filosofía*, 24, 27-49.
- Balaguer, M., Fernández, M. y Muñoz, M. (2007). *La responsabilidad social de la empresa. Relaciones entre performance social, financiera y bursátil*. Valencia: Generalitat.

- Barquero, J.D. (2005). *Comunicación estratégica. Relaciones públicas, publicidad y marketing*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Bartoli, A. (1991), *Comunicación organizacional*. Buenos Aires: Paidos.
- Bendezú, R (2003). Nuevas dimensiones sobre la noción de comunicación. *Información Pública*, 1, 31-43.
- Blanco, D. (2009). *Vigencia de la semiótica y otros ensayos*. Lima: Fondo editorial Universidad de Lima.
- Blumler, H. (1982). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*. Barcelona: Hora.
- Bougnoux, D. (1999). *Introducción a las ciencias de la comunicación*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bueno, E y Merino, C. (2003) *El capital intelectual y la creación de empresas en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Sociedad, economía y cultura*. Vol. 1 *La sociedad red*. 2da. ed. Madrid: Alianza.
- Conrad, C. y Poole, M. S. (1994) *Strategic Organizational Communication*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Dubet, F. (2010). *Sociología de la experiencia*. Madrid: Complutense.
- Escandell, M.V. (2005). *La comunicación*. Madrid: Gredos.
- Fombrun, C. & Van Riel, C. (1996). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5
- Fontanille, J. (2001). *Semiótica del discurso*. Lima: Fondo editorial Universidad de Lima.
- Fontanille, J. (2013). Medios, regímenes de creencia y formas de vida. *Contratexto*, 21, 65-82.
- Fontanille, J. (2014). *Prácticas semióticas*. Lima: Fondo de Cultura Económica-Universidad de Lima.
- Gleick, J. (2012). *La información: Historia y realidad*. Madrid: Crítica.
- Goldhaber, G. (1984): *Comunicación Organizacional*. Barcelona: Kairós.

- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Ediciones S.A.
- Greimas, A. J. y Courtés, J. (1982). *Semiótica. Diccionario razonado de la teoría del lenguaje*. Vol. 1. Madrid: Gredos.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (2005). Propósito estratégico. *Harvard Business Review-América Latina*, Clásicos HBRLA, 10-24.
- Herrera, R. y Pérez, R. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la coconstrucción y transformación de la realidad*. Santiago de Chile: Santillana.
- Íñiguez, L. (2001). Identidad: De lo Personal a lo Social. Un Recorrido Conceptual. En Eduardo Crespo (ed.). *La constitución social de la subjetividad*. (pp. 209 - 225). Madrid: Catarata.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence cultura: la cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Jenkins, H.; Ford, S. y Green, J. (2015). *Cultura transmedia*. Barcelona: Gedisa.
- Johnson, G; Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7ºed. Madrid: Pearson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krohling, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Brasil: Summus.
- Kuhn, T. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. 3a. ed. México: Fondo de Cultura Económica.
- Landowski, E. (2007). *Presencias del otro*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Larraín, F. y Sachs, J. (2013). *Macroeconomía en la economía globalización*. Santiago de Chile: Pearson.
- Levy, A. (2007). *ECP estrategia, cognición y poder: cambio y alienamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*. Buenos Aires: Granica.
- Libaert, T. (2013). *Le plan de communication*. París: Dunod.

- Lucas Marín, A., (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Mankiw, G. (2013). *Principios de Economía*. México: Harvard University.
- Marcus, J. (2011). Apuntes sobre Identidad. *Intersticios*, 5 (1), 107-114.
- Marchiori, M. (2006). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Brasil: Difusao.
- Marín, A. L., Galera, C. G., y Ruiz, J. A. (1999). *Sociología de la comunicación*.
- Mead, G. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mintzberg, H., Brian Q., J y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Educación.
- Morin, E. (1990). *Introduction á la pensé complexe*. Paris: ESF éditeur.
- Munera, P. (2007). *La idea de organización, una concepción amplia para una acción efectiva*. Medellín: Comunicación.
- Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de las relaciones públicas*. Ecuador: Ciespal.
- Niño, D. (2009). Reflexiones sobre la duda y la creencia. *Cuadernos de sistemática peirciana*, 1, 159-180.
- Krist, M. (2009). *Internationalization and Firm Performance: The Role of Intangible Resources*. Bremen: Gabler.
- Oliveira, I. & De Paula, M. (2008) *Componentes da Comunicação Estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos*. Brasil: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
- Otero, E., (2004): *Teorías de Comunicación*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Pérez, R. A. (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R y Sanfeliú, I. (2013). La nueva teoría Estratégica (NTE), ¿cuarto paradig-

- ma? En: Frías, A., Herrera Echenique, R. y Pérez, R.A. *El viaje a la complejidad. La complejidad social. La trama de la vida. Nivel de Integración Social.* Tomo 4. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Putnam, L. y Pacanowsky, M. (1983). *Communication and organizations, an interpretive approach.* Beverly Hills: Sage.
- Quezada, O. (2010). Fiducia: algunos de sus rituales. *Revista LIS-Letra Imagen Sonido-Ciudad Mediatizada*, 6-7, 196-206.
- Raskin, J. (2001). *Diseño de sistemas interactivos.* México: Pearson.
- Rastier, F. (2012). *Artes y ciencias del texto.* Madrid: Siglo XXI.
- Rey, F. y Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación.* Buenos Aires: La Crujía.
- Rizo, M. (2005). La intersubjetividad como eje conceptual para pensar la Relación entre Comunicación, Subjetividad y Ciudad. *Revista Razón y Palabra*, 10 (47).
- Shannon, C. E. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Information.* Illinois: University of Illinois Press.
- Stockinger, P. (2001). *Traitement et controle de l'information.* París: Hermes.
- Temporal, P. y Lee, Kc. (2003). *Branding de alta tecnología.* México: Mc Graw-Hill.
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales.* Santiago de Chile: Aguilar.
- Tomasini, M. (2009). Un viejo pensador para resignificar una categoría psicosocial: George Mead y la socialización. *Athenea Digital*, 17, 137-156.
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica.* Buenos Aires: Granica.
- Tajfel, H. (1972). *La catégorisation sociale.* París: Larousse.
- Van Dijk, T. (2012). *Discurso y contexto. Un enfoque sociocognitivo.* Barcelona: Gedisa.
- Van Riel, C. (2012). *Alinear para Ganar.* Madrid: Lid Editorial.
- Varela, F.; Thompson, E. y Rosch, E. (2005). *De cuerpo presente. Las ciencias cognitivas y la experiencia humana.* Barcelona: Gedisa.

- Verón, E. (1999). Semiosis of mediatization. En C. Mendes & E. Rodriguez Larreta (eds.). *Media and social perception*, (pp. 458-474). Río de Janeiro: Unesco ISSC-Educam.
- Vetter G. (2013). *La ejecución estratégica o cómo hacer que las cosas ocurran*. Madrid: CFIE.
- Villafaña, J. (2009). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Villafaña, J. (2008). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Watzlavick, P.; Beavin, J.H. & Jackson, D.P. (1974). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.

Capítulo 6

La ingeniería en comunicación social y la nueva teoría estratégica. El caso del jazz en la Ciudad de México

Jesús Galindo Cáceres

Mexicano. Doctor en Ciencias Sociales, maestro en Lingüística y licenciado en comunicación. Autor de más de 29 libros y más de 350 artículos académicos publicados en 14 países de América y Europa. Promotor cultural en diversos proyectos y profesor universitario en diversos países latinoamericanos. Fundador de varios doctorados en América Latina. Miembro del Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación (FISEC) desde 2008. Promotor del Grupo hacia una Ingeniería en Comunicación Social (GICOM) desde 2009. Miembro de la Red Iberoamericana de Gestores Culturales desde 2009.

Introducción

A lo largo de casi diez años, se ha desarrollado el proyecto de trabajo de Ingeniería en Comunicación Social del *Jazz* en la Ciudad de México. El proyecto se dividió en tres etapas; la última está en desarrollo en este momento. En este camino el proyecto se ha sido afectado por diversas actividades y momentos de reflexión del programa general del Grupo Ingeniería en Comunicación Social (GICOM). El caso de la Nueva Teoría Estratégica ha sido una de las influencias con mayor impacto. El contacto directo colaborativo de Jesús Galindo, líder intelectual del GICOM, y Sandra Massoni y Rafael Alberto Pérez, líderes del movimiento del nuevo pensamiento estratégico, ha sido fundamental para que esa influencia se desarrollara. El proyecto del *Jazz* en la Ciudad de México es un proyecto de Ingeniería en Comunicación Social, pero parte de su sustento metodológico se debe al maridaje con la NTE y la propuesta emergente del Estrategar. Este texto es un apunte con un énfasis metodológico sobre el proyecto del *Jazz*, la forma de su presentación incluye los elementos de la NTE y la propuesta del Estrategar como parte del aparato tecnológico de la Ingeniería en Comunicación Social. Este es un texto de metodología de la Ingeniería en Comunicación Social, exemplificando con el caso del *Jazz* en la Ciudad de México, la NTE y la propuesta del Estrategar se presentan integradas en los constructos y las operaciones del programa metodológico del GICOM. Queda mucho por desarrollar y articular, de eso no hay duda, lo que se presenta aquí es un momento del desarrollo de un diálogo que inició hace poco más de diez años, que coincide con el tiempo de trabajo en el proyecto del *jazz*, lo cual hace a este proyecto el más cercano a los temas de la NTE y el Estrategar. El diálogo continúa, veamos un ejemplo de lo que sucede cuando las energías intelectuales de diversas genealogías se tocan, se comunican y colaboran.

I Parte. Ingeniería en Comunicación Social, la comunicación y lo público. El *jazz* en la Ciudad de México.

1. La comunicología y lo público

El programa de trabajo de una Ingeniería en Comunicación Social requiere de un diagnóstico comunicológico de una situación bajo observación. Para esa observación se requiere un marco de pertinencia, es decir, hasta dónde se observa y por qué. Ese marco de pertinencia es lo público, lo que incluye a quiénes serán afectados por lo que suceda. Lo

público marca un adentro y un afuera de la pertinencia de observación para el diagnóstico comunicológico. En principio, solo el dentro será pertinente, lo de afuera es contexto, de lo cual pueden existir varios ámbitos, y algunos pueden entrar o no en el análisis. El punto de referencia para iniciar el diagnóstico es el para quién es pertinente lo que sucede en el proceso de comunicación que será observado, para ser intervenido o acompañado, el dominio del sistema de comunicación con sus respectivos sistemas de información en contacto e interacción.

¿Cuál sería un tejido posible entre los asuntos de la comunicación y lo público desde el punto de vista de la comunicología? El punto aquí es trazar una base de articulación entre estos temas, para, con ello, ensayar un esquema de lectura de lo social que permita un programa de acción en Ingeniería en Comunicación Social. En el principio, están los conceptos elementales de la comunicación y lo público; en este ejercicio construidos a partir de la revisión de sus definiciones etimológicas.

1. Comunicación. Acción, proceso, estado, de poner en común, de intercambiar, de compartir.
2. Público. Que es del dominio de todos los miembros de una comunidad o asociación.
3. Comunicación de lo público. Acción, proceso, estado, de poner en común, de intercambiar, de compartir, en los límites del dominio social de todos los miembros de una comunidad o asociación.

Lo público y la comunicación son configuraciones que coinciden en sus procesos constitutivos, lo que toca enfatizar es la articulación entre el dominio y el proceso. Es decir, lo público se determina en principio por el dominio, el campo social al que se refiere en un momento dado. Lo público en este sentido se mueve en un gradiente que va de la totalidad de un dominio a una parte significativa de ese dominio. Poner en común, intercambiar o compartir elementos de información, objetos, u otros referentes, como los paquetes genéticos, en el sentido de lo público se refiere en forma directa al dominio correspondiente y la totalidad de sus miembros, o a una parte de ese dominio en un sentido referencial. Ejemplo. Una asociación civil compuesta por mil integrantes tiene procesos de comunicación para poner en común, intercambiar o compartir información que es pertinente para todos los miembros, para su vida como asociación. En este sentido, esos elementos de información son públicos en tanto su pertinencia a todos los miembros de la asociación. En forma complementaria, esa información no es pública para la ciudad en donde esa asociación opera. El dominio de lo público para la ciudad no es el dominio de lo público para la asociación civil.

en ese sentido. En un primer momento, la totalidad de lo público es la asociación civil; en el segundo, la totalidad de lo público es la ciudad, y lo pertinente para la asociación civil no lo es para la ciudad, salvo que también así sea. Es decir, la información de pertinencia pública para la asociación civil puede no serlo para la ciudad, pero puede también serlo. En un primer caso, lo público para la asociación civil no es público para ciudad y, en un segundo caso, lo público para la asociación civil también es de pertinencia pública para la ciudad. El proceso de comunicación en el primer caso es de un ámbito particular de lo público; el proceso de comunicación en el segundo caso es de dos ámbitos de lo público, algo particular y algo más allá de lo particular.

¿Puede darse el caso de que algo pertinente para la ciudad no lo sea para la asociación civil? Es decir, que algo con pertinencia de lo público para la ciudad no lo sea para la pertinencia de lo público de la asociación civil. Puede ser, por ejemplo, una ley sobre la movilidad en el espacio público es pertinente para los miembros de la asociación civil como miembros de la ciudad, pero no como miembros de la asociación civil, que no está articulada en forma directa con ese tema, trabaja de manera virtual. Aquí observamos con claridad cómo los dos ámbitos se traslanan de formas diversas según el dominio en que están configurados. Este es un asunto de pertinencia legal, religiosa, cultural, u otra forma de dominio considerada. La comunicación como asunto por observar procede de acuerdo al dominio de lo público, tanto en su forma de status de comunidad, como de proceso conformador de comunidad. Puede haber procesos de comunicación de lo público en un colectivo social, en una institución particular, en un ámbito regional, municipal, estatal, nacional o más allá de lo nacional.

Miremos por un momento en forma más comunicológica todo este asunto.

1) Sistemas de información en operación en un sistema de comunicación pública vigente. Los sistemas de información son las formas prescriptivas del sentido y el comportamiento en una situación dada. Aquí la pregunta es por el dominio de lo público de esa situación dada. En comportamientos particulares, una opinión en una situación doméstica tiene cierta pertinencia; en una discusión parlamentaria, tiene otra. Ambas opiniones están determinadas por sistemas de información, como la cultura, pero el efecto de su acción es diverso según el ámbito o dominio de su ejecución. Por ejemplo, visiones religiosas o morales. El sistema de información conforma a los miembros de una comunidad de acción y sentido, conforma su configuración de lo público en un aspecto cultural, cuando esa configuración de comunidad, que tiene su pertinencia propia de lo público pasa a afectar otros ámbitos de lo público,

al tener contacto con otros sistemas de información, otras visiones religiosas o morales, según el ejemplo, entonces su vector de composición social es otro, llevando su ámbito de lo público como sector social particular a un ámbito de lo público mayor en el que hay otros sectores.

2) Perfil del modelo de sistema de comunicación público vigente. Los diversos sistemas de información pueden convivir en un sistema de comunicación público que los implica a todos como dominio. Esa convivencia puede ser de mutuo respeto entre los diversos ámbitos de lo público particular que están en contacto y en acuerdo de cividad. Pero también puede ser un sistema de comunicación en conflicto, en tensión, en lucha, en donde uno de los sistemas de información domina a los otros en forma estable o coyuntural, imponiendo su configuración de lo público a los otros sistemas de información. La convivencia entre los diferentes es una dura prueba para los procesos de comunicación en la configuración de lo público como espacio múltiple de diversos públicos particulares.

3) Articulación del sistema de comunicación público vigente con los sistemas de comunicación no públicos y los sistemas de información contextuales. Los acuerdos y normas de convivencia en un sistema de comunicación público general, que incluye diversos sistemas de comunicación-información públicos particulares, pueden dar sustentabilidad a mediano y largo plazo a la vida entre diversos. También puede promover el contacto y la mutua afectación, en la que los diferentes adquieren elementos de los otros, al tiempo que colaboran o luchan con ellos. Las configuraciones en este sentido pueden ser tres. En la primera, los diversos conviven pero no se afectan, o se afectan lo mínimo. En la segunda, los diversos conviven y se afectan tanto que llegan a parecerse mucho aún en sus diferencias. En la tercera, los diversos conviven un ambiente de afectación que lleva a uno de los sistemas de información-comunicación particulares a dominar a los demás, sometiéndolos en forma parcial o total por un tiempo o de manera permanente. En un primer momento, solo los sistemas de información pertinentes al dominio de lo público que se está observando son importantes por explicitar en el análisis. En un segundo momento, los sistemas de información del contexto pueden ser relevantes por haber pertenecido al dominio de lo público que se está observando, o poder pertenecer a ese dominio en lo futuro. Todo esto se complejiza en la medida en que otros sistemas de información-comunicación entran en juego en esta matriz de interacciones. Imaginemos por un momento la asamblea general de las Naciones Unidas.

2. Ingeniería en Comunicación Social, la comunicación y lo público

En síntesis, la forma de trabajo de la Ingeniería en Comunicación Social se puede presentar de la siguiente manera.

1. Síntesis de modelos de operación social históricos. Es decir, la forma en que ha operado en diversos momentos el sistema de comunicación social como un presente determinado por ciertos sistemas de información y su interacción, en diversos presentes dentro de una trayectoria del pasado al presente actual.
2. Síntesis de modelos de operación social vigentes. Es decir, la forma en que opera en el momento presente el sistema de comunicación social de cierta ecología social bajo observación y diagnóstico.
3. Síntesis de modelos de operación social posibles. Es decir, la forma en que pueden operar en momentos presentes futuros el sistema de comunicación social observado y diagnosticado en el presente del presente actual.
4. Identificación del horizonte de construcción de lo social desde la comunicación social. Como Ingeniería en Comunicación Social los procesos de comunicación son el centro del diagnóstico, de la reconstrucción de trayectorias del pasado hacia el presente, y de tendencias del presente hacia el futuro.
5. Identificación de las tecnologías constructivas de lo social desde la Ingeniería en Comunicación Social. La Ingeniería en Comunicación Social requiere de tecnología social especializada en comunicación, el cómo operante para el tejido y la estabilidad sistémica de los sistemas de comunicación y de información. Como la moral en cierto sentido, o el *jazz* en otros. Ambas son formas de tecnología social operante.

Aquí el punto clave es cómo se construye lo público, cómo adquieren estabilidad estructural las formas de lo público, cómo se transforman esas formas de lo público. La Ingeniería Social es una especialidad en ese cómo de la emergencia, la estabilidad y el cambio en las formas sociales. Lo público también es una forma de lo social, algo que se puede observar, se puede diagnosticar, se puede intervenir, se puede modificar o reforzar. Si lo público se constituye como una figura para nombrar y entender el movimiento de ciertos dominios sociales como agrupaciones y comunidades, la Ingeniería en Comunicación percibirá cómo es

que esos dominios están constituidos en el presente, cómo han sido constituidos en el pasado, y cómo pueden ser constituidos en el futuro. Y esta percepción constructiva se ordena y organiza a través de una perspectiva de lo social como figura en movimiento de la comunicación uniendo y separando individuos y grupos en el tiempo y el espacio.

Según el caso bajo observación, se identifica el dominio de lo social, y, a partir de ese punto, se sintetiza un modelo de operación estructural de ese dominio como sistema de comunicación social, según las formas y maneras en que los diversos sistemas de información que prescriben el comportamiento y su sentido se asocian e interactúan entre sí. Ese modelo de operación social se reconstruye en su genealogía hacia el pasado, buscando ubicar los momentos genéticos de donde surgen los sistemas de información actuantes en el presente, reconfigurando los sistemas de información que han operado en el pasado y han dejado de hacerlo, e identificando los sistemas de información que existen en contexto y aún no operan en el sistema de operación sintetizado, pero podrían hacerlo. Todo ello nos permite percibir lo público, identificar sus operaciones básicas, y posibilitar la decisión de continuar el modelo de operación actual, o su modificación, así como visualizar las operaciones, curso tecnológico, cómo operativo, para reproducir o transformar una forma de ser y estar de lo público en el presente.

174

3. El jazz en la Ciudad de México. Una primera aproximación

El jazz en la Ciudad de México ha pasado por varias épocas. Algunos autores, como Alain Derbez o Roberto Aymes, ubican el fenómeno en los inicios del siglo XX; en otra perspectiva, está la legendaria grabación del año 1954, para marcar un antes y un después. Todo ello podría considerarse como una etapa de antecedentes y primeros eventos. El tema toma otra perspectiva cuando hablamos de los primeros ensambles más o menos estables y los primeros lugares en dónde se toca jazz en forma habitual.

1) Todo se inicia propiamente con el tránsito de los cuarenta a los cincuenta, con las Big Band de formato gringo, y los primeros tríos y cuartetos también siguiendo la huella de lo que sucedía en EE.UU. Esa podría ser una primera época de emergencia del jazz en la Ciudad de México, los cuarenta y los cincuenta.

2) En la siguiente década, la cosa cambió, el rock agitó el incipiente movimiento y, fue en el tránsito de los cincuenta a los sesenta que se

organiza el primer festival de *jazz* en la UNAM, en la Ciudad de México, y ahí inicia se la segunda etapa. Los festivales de *jazz*, y la formación de los primeros ensambles relativamente estables caracterizan a esta segunda etapa como emergente, se puede hablar ya de un movimiento mexicano, no muy extenso, pero presente, que intercambia experiencias con músicos y ensambles extranjeros. Esta situación tiene un cambio en los años setenta, cuando aparecen los primeros lugares en donde se puede expresar el *jazz* en ensambles pequeños, y por otra parte ya existe radiodifusión especializada en radio universidad de la Ciudad de México. En los setenta, se consolidan los proyectos de *jazz*, siempre siguiendo lo que sucede afuera, sobre todo en EE. UU. Y ahí terminaría esta segunda época de los sesenta y los setenta, caracterizada por la consolidación de los proyectos en ensamble y la aparición de lugares para tocar y escuchar *jazz*. De entonces viene un lugar que es lo único que sobrevive de aquella época, el Nuevo Orleans, que se localiza enfrente del mercado de las flores en San Ángel, al sur de la ciudad.

3) Los ochenta y los noventa son la tercera época, los proyectos proliferan, aparece la primera licenciatura en *jazz* en la Escuela Superior de Música, que cambiará por completo la escena de la ciudad con otro tipo de músicos, de cultura musical, de proyectos. Se inicia la producción de discos compactos, lo que modifica por completo la edición de la música en general y del *jazz* en particular, así como su difusión. Los festivales de *jazz* se multiplican por todo el país.

4) Todo está listo para la cuarta etapa, el siglo XXI, la más productiva, diversa e intensa época del *jazz* en la Ciudad de México, en lugares, músicos, proyectos.

El momento actual del *jazz* en la Ciudad está caracterizado por la articulación de por lo menos tres contextos: el de la vida profesional, el de la vida empresarial y el de la vida cultural.

1) En el primero lo más característico es la educación académica, la mayoría de los músicos de la escena actual del *jazz* en la ciudad tienen formación universitaria, incluso posgrados, lo que los hace muy distintos de los músicos formados solo en la calle, en el bar, en el hueso, características básicas de muchos de los músicos de las generaciones anteriores. Además de la experiencia empírica, los músicos académicos anteriores provenían todos en forma exclusiva de la música clásica.

2) En la vida empresarial, la oferta del *jazz* en la ciudad es amplia y extensa, los lugares se han multiplicado en diversos tipos, que van desde los clubes de *jazz*, pasando por los cafés, bares, restaurantes, centros culturales, festivales. El lugar que está al centro es el antro, el bar que tiene

botanas para acompañar las bebidas, y música en vivo para amenizar. El público del antro no es público de *jazz*, pero se va formando durante la serie de momentos de diversión en dónde lo prioritario no es escuchar música, es beber y pasarlo bien. Los proyectos que van colonizando estos lugares son originales, se van alejando del *cover*, del estándar, de la copia de música extranjera. Y esta combinación entre nuevas generaciones con una nueva propuesta musical y los antros para divertirse en la noche son el crisol de la nueva cultura del *jazz* en la ciudad.

3) De esta forma la tercera dimensión general del asunto es compleja. Por una parte, la cultura del antro y la diversión nocturna por otra parte, la cultura del proyecto original musical que explora nuevas posibilidades de composición y ejecución de la música contemporánea y, a todo esto, la ecología cultural de la ciudad y el ciberespacio, que construyen un nuevo tipo de consumidor, de público y de ciudadano.

En este contexto se mueve el mundo del *jazz* en la ciudad hacia otra configuración de la vida de la música contemporánea. Aparecen los primeros colectivos de *jazz* que se miran y se sienten protagonistas de un proyecto que no solo es musical o profesional, es de vida, de cultura y vida. Convivir, construir juntos, tocar y compartir en forma más directa y horizontal la música con el público. Público que se conforma por comunidades estéticas emergentes compuestas por individuos antojadizos e individualistas, que quieren experiencia y diversión en el mismo movimiento. La ciudad emergente de los jóvenes digitales de la generación del milenio como público y nuevos pobladores y vividores de la oferta urbana y ciberspacial, frente a nuevos músicos, mejor formados, con proyectos originales y pretensiones de composición y ejecución novedosas; todo esto arma un maridaje que es inédito en Ciudad de México. De ahí que aparezca como un laboratorio interesante y pertinente de lo que sucede en la ciudad en gran escala, la configuración de un nuevo espacio público, con públicos distintos a las generaciones anteriores, tanto en un sentido de observación de fenómenos urbanos emergentes, como de intervención y catalización del metabolismo del cambio social urbano.

4. Comunicología e Ingeniería en Comunicación Social del *jazz* en la Ciudad de México

El diagnóstico comunicológico consiste en sintetizar el modelo de operación social actual del asunto, situación, objeto, de observación. En este caso la situación del *jazz* en la Ciudad de México. Ese modelo de operación es el perfil del sistema de comunicación social percibido. El modelo general de la Ingeniería en Comunicación Social está

construido en algunos parámetros básicos que, en forma sintética, se pueden frasear como sigue.

1. El centro del análisis es el sistema de comunicación, configuración del presente desde una perspectiva comunicológica.
2. Un primer parámetro son los sistemas de información presentes provenientes del pasado en el sistema de comunicación. La presencia del pasado determinando al presente se reconoce en la figura de los sistemas de información.
3. Un segundo parámetro son los sistemas de información presentes que no vienen del pasado del sistema de comunicación observado. El contexto de un sistema de comunicación particular está configurado por sistemas de información que no están presentes en su pasado, pero si lo están en su presente, con posibilidades de permanecer en su futuro.
4. Los sistemas de información primarios son todo aquello relevante que como matriz constructiva viene del pasado hacia el presente, determinando la configuración del sistema de comunicación.
5. El sistema de comunicación es una matriz de interacciones entre diversos sistemas de información, en donde algunos de ellos son centrales y otros menos. Puede darse el caso de que un solo sistema de información esté configurando casi en su totalidad al sistema de comunicación particular. El caso extremo es cuando existen muchos sistemas de información presentes interactuando entre sí, y ninguno es hegemónico sobre los demás.
6. La Ingeniería en Comunicación Social diagnostica en el presente la configuración del sistema de comunicación bajo observación, identificando las trayectorias de los sistemas de información que lo componen del pasado hacia el presente y en forma contextual.
7. La Ingeniería en Comunicación Social hace un pronóstico de escenarios posibles y probables del sistema de comunicación con la alteración o reproducción de la presencia de los sistemas de información en el futuro.
8. La Ingeniería en Comunicación Social, de acuerdo a ese diagnóstico y ese pronóstico, puede intervenir el sistema de comunicación para modificarlo en sus tendencias, ya sea debilitando o fortaleciendo sistemas de información, o sólo acompañando el

movimiento natural del sistema de comunicación en su movimiento del presente hacia el futuro.

9. Todo esto será presentado a continuación en un apunte general para el caso del sistema de comunicación del *jazz* en la Ciudad de México.

Todo parte del diagnóstico del sistema de comunicación del *jazz* en la Ciudad de México. Lo que supone la identificación de los sistemas de información que lo componen en un movimiento constructivo del pasado hacia el presente. Los principales sistemas de información presentes encontrados en la observación del sistema de comunicación del *jazz* en la Ciudad de México, con los músicos al centro, como perfil nuclear de la configuración de lo público (hay otros agentes en juego, como los empresarios, los medios y los gestores culturales), son los siguientes.

1. El *jazz* en EE. UU. Los músicos y los demás agentes del *jazz* en México reproducen formas, sistemas, arreglos, genealogías, de la música *jazz* en los EE. UU. Genealogía del pasado al presente.
2. Música contemporánea. En diversos grados, aparecen presencias de música del caribe, música mexicana, música culta, tecno y otras formas musicales ajenas a las genealogías tradicionales del *jazz* de los EE. UU. Emergencia.
3. Música pop. El *rock* y la música electrónica. En particular es muy fuerte y presente en la generación básica del *jazz* en la ciudad, la que va entre los 25 y los 35 años. Con presencia también importante en la generación menor y mayor a ella. Genealogía y Emergencia.
4. Perfil profesional y emocional del músico de *jazz*. Formas de vida, de formación, de interpretación, de estudio, de ensamble, de mercado. Hay un estilo de vida y de cultura en los miembros de la generación básica (30 años), y las otras dos (menos de 30, más de cuarenta). Se sienten distintos, son competentes en sus formas técnicas, muy exigentes con sus desempeños, tienen aspiraciones ambiciosas en proyectos personales y grupales. Los grandes forman a los menores en estos diversos patrones, que incluyen la vida personal emocional. Genealogía y Emergencia.
5. Generación básica y proyecto. La generación que ha pasado de los 20 a los 30 años en los últimos 10 años, es la generación del milenio. Son distintos a la generación anterior en formación académica, actitud musical, relaciones laborales, proyecto. Con muchos

elementos compartidos con las anteriores, son más relajados, mejor formados, más colaborativos. Emergencia.

6. Cultura musical mexicana. Referencias al *jazz* como música elitista, marginal, fuera de lo popular y del mercado musical con mayúsculas. Genealogía.
7. Cultura del entrenamiento mexicana. La música *jazz* como un segmento menor de la música cotidiana del entretenimiento. Genealogía.
8. Cultura del *jam*. Tocar en vivo con diversos componentes de ensambles, a partir de estándares. Genealogía.
9. Cultura de la improvisación. Frasear de acuerdo a una previsión, y después dejar ir la interpretación, por lo que, en el momento, el solista o el ensamble sienten. Enacción musical. Genealogía.
10. Cultura de la vida nocturna mexicana. Dependencia del bar, delantro, del *lobby* de hotel. El “hueso” como forma básica de vida profesional. Genealogía.
11. Cultura de género. El *jazz* es masculino, salvo las cantantes. Genealogía.
12. Los medios de difusión se ocupan poco o nada del *jazz*. Genealogía.
13. Los antros, los restaurantes y los bares pagan poco, en ocasiones solo con la cena y unas cervezas. Genealogía.
14. Hay muchos festivales, lo cual permite una escena musical más amplia, diversa y, en ocasiones, mejor remunerada. Emergencia.
15. Hay nuevos empresarios al tiempo que nuevas generaciones de músicos; esto modifica el panorama del *jazz* en la ciudad. Emergencia.

El sistema de comunicación del *jazz* en la Ciudad de México estaría conformado en su forma básica con los puntos 1), 4), 6), 7), 9) ,10), 11), 13) y 15) de la configuración. Es decir, dependencia del *jazz* estadounidense, usos y costumbres de músico profesional individual que se va reproduciendo a partir de las formas de los músicos más experimentados y posicionados, viviendo el estatus de no ser una forma musical central en la cultura mexicana de la Ciudad de México, percibiéndose distintos por improvisar y dejar a un lado la partitura, dependiendo del hueso y las tocadas en bares, restaurantes y antros, que están en una nueva configuración en calidad y cantidad, con músicos hombres salvo

excepciones. A partir de esta configuración general, se pueden marcar algunas diferencias en el movimiento que va de finales del siglo XX a las primeras décadas del siglo XXI.

1. No solo la música estadounidense aparece como patrón. Emergen proyectos y compositores que exploran otras arquitecturas sonoras. El componente tecno y del *rock* es muy fuerte.
2. La formación musical es mayor, músicos con estudios de licenciatura en *jazz*, incluso posgrados. Aparecen escuelas de música públicas y privadas con especialidades de formación en *jazz*.
3. Búsqueda de espacios alternativos a los tradicionales, para presentar su música. Como el movimiento de JazzMex, o la propuesta del Colectivo Noon. Principios de organización gremial de los jazzistas.
4. Aparecen mujeres que no solo cantan, también tocan y componen.
5. Más lugares se interesan por presentar al *jazz* mexicano como música en vivo para acompañar la comida y la bebida.

Al no ser un género musical protagonistas en la ciudad, los medios de difusión se ocupan poco de su promoción. Y al mismo tiempo la multiplicación de los lugares y de los proyectos va dando una mayor presencia al movimiento que en otros momentos de la historia de las últimas décadas. La ciudad tiene más música *jazz* en vivo que la percibida por la colectividad urbana general. Todos los días, de lunes a domingo, hay conciertos de *jazz* en diversos puntos de la ciudad y de la zona metropolitana conurbada. Desde una perspectiva optimista la Ciudad de México es una ciudad del *jazz* en este momento de la mitad de la segunda década del siglo XXI.

En tanto que algunas cosas han cambiado en las últimas décadas, como el aumento en el número de proyectos, el aumento del número de músicos en activo, el aumento del número de lugares que ofrecen *jazz* en vivo, el aumento en la producción de discos y álbumes en formato de CD *indie* y publicados en plataformas en línea, más egresados de escuelas de música especializadas en *jazz*, aumento en el número de festivales e invitaciones a jazzistas extranjeros. Otras configuraciones no han cambiado, como el pago a los músicos en las tocadas en bares, restaurantes y antros, salvo excepciones. O el aumento del público en tal cantidad y calidad que permitiera una sustentabilidad mayor a los proyectos musicales y empresariales de todo tipo. La organización gremial no avanza del todo, aunque hay subcomunidades que se van compac-

tando para defensa y desarrollo. Los espacios recreativos no asociados a la bebida y la vida nocturna del relajo no aparecen; eso mantiene al jazz con la connotación de música en vivo para desvelados y parranderos. La gran empresa industrial de la música sigue sin interesarse en el jazz como negocio. El gran público sigue teniendo al jazz fuera de su vida.

La cultura del jazz en la Ciudad de México está atada a la vida nocturna y al consumo en bares, antros y restaurantes. Los conciertos de otro tipo son escasos y solo funcionan en forma gratuita. La cultura del jazz en un sentido interactivo-enactivo no afecta a la cultura urbana de la ciudad. Pero por otra parte se van acumulando condiciones que solo existen desde hace 10 años o menos. La presencia masiva del jazz es una cuenta pendiente y cercana; la formación de públicos es escasa y un asunto central para el crecimiento del movimiento. La organización gremial y empresarial podría ser un elemento detonador del tránsito a otra configuración musical y social-cultural del jazz en la ciudad. Los medios están lejos, el jazz no está en los primeros lugares de su agenda; eso puede cambiar.

Los elementos del sistema de comunicación del jazz en la Ciudad de México centrales son el músico, la empresa y la cultura musical. Se detectan cambios en los tres componentes. Los músicos de la generación del milenio tienen otra configuración ideológica y de actitud. Son más creativos, son más productivos, son más solidarios y participativos unos con otros. Ellos pueden ser un factor de cambio en la configuración tradicional del gremio en un sentido musical y social. Los empresarios también son factor de cambio en la medida que se asocien y asuman su papel protagónico para la gestión, promoción y desarrollo del jazz en la ciudad. Existen empresarios particulares y experiencias ya experimentadas en este sentido. Como lo realizado por El Convite, The Jazz Place y Pizza Jazz Café. La cultura del jazz es lo más complicado de la fórmula. El público potencial ya existente no acude a las tocadas y, por lo tanto, no apoya el desarrollo de la empresa y el músico. Hay un público juvenil emergente que llena de vez en vez ciertos eventos. El primer público de referencia actual no es popular, está conformado por estratos de la clase media, tiene dinero, sale a comer en la noche, busca pasar un buen rato en un antro. Este público es clave y requiere un trato especial para consolidar su patrón de consumo y audiencia. Como sea, el público es un punto clave para aprovechar lo que hoy sucede. Los medios de difusión son claves en este punto, así como la acción de profesionales especializados en gestión y promoción, que no existen por el momento más que en casos muy puntuales.

La arquitectura de una intervención en el sistema de comunicación actual supondría articular a músicos, empresarios y promotores en un movimiento homogéneo de gestión de la cultura del jazz en la ciudad. Esto supone poner en el centro de la estrategia a los públicos, por tanto, la

presencia de los profesionales en la promoción es clave, por el momento el elemento más flojo y menos emergente de todo el panorama. Visibilizar lo que ya existe tendría un gran impacto en la población de la ciudad. De ahí que la promoción y la difusión son operaciones estratégicas para jalar al movimiento hacia otro estatus.

Otros asuntos también podrían formar parte de esta gestión. La articulación de la música popular con el jazz. La evolución y diferenciación del jazz mexicano del jazz estadounidense. La ubicación del jazz en espacios alternos a los de la vida nocturna tradicional. La incorporación de la cultura del jazz a la educación formal, como cultura de colaboración, de interacción, de creación. La profesionalización del medio jazzístico en todos los niveles de producción y puesta en escena. Todo esto supone intervenir los sistemas de información vigentes y articular al sistema de comunicación actual nuevos sistemas de información, al tiempo que el propio sistema de comunicación del jazz se articula a sistemas de comunicación popular más extensos y diversos.

El trabajo de intervención sería múltiple y simultáneo. Hay condiciones para hacerlo de esa manera. Si algún punto es central para una estrategia articuladora general es la de la promoción y la gestión de la cultura del jazz entre públicos más amplios, articulando a esos públicos a formas del mercado y la cultura que en este momento les son ajena, y articulando el mundo del jazz a la vida socialcultural colectiva de los habitantes de la Ciudad de México. Partiendo del componente presente más potente, clase media consumidora de vida nocturna, que es el primer referente por reforzar y promover.

5. Ingeniería en Comunicación Social del jazz en la Ciudad de México. Construcción de lo público a través de la comunicación

Retomemos algunos elementos sobre la noción y concepto de lo público en forma sintética, partiendo de nuevo de las figuras etimológicas y de diccionario, buscando su ubicación en el sentido común moviéndose hacia la formalización más técnica conceptual.

1. Como sustantivo. Que pertenece a todos los ciudadanos de un lugar. Espectadores de cualquier acto. El tema del dominio, el espacio tiempo social en el cual se incluye lo pertinente bajo su nombre. Lo público de la nación y sus ciudadanos, lo público de club y sus miembros. El público de un acontecimiento configura su dominio, los que lo percibieron son el público del acontecimiento, los que lo verán son el público del evento, los que deben percibir-

lo, efecto de dominio, son el público del asunto.

2. Como adjetivo. Que no es privado, en parte o completamente. Algo que es del dominio de todos. Algo conocido por todos. Calificación de pertinencia de asuntos, objetos, referentes, para los integrantes del dominio prescrito. Es asunto público para una nación la promulgación de leyes en las cámaras legislativas. Es asunto público de un club la decisión de cuánto subirán las cuotas este año.
3. Como verbo. Hacer público, publicar, hacer saber a todos. Confiscar para uso público, de todos. Hacer un espectáculo. Publicar para hacer público a una audiencia algún asunto. Publicar para cumplir con el mandato de hacer público a una audiencia que es el público de ese asunto por ley.

Una síntesis del enfoque de comunicación e Ingeniería en Comunicación Social de este tema podría ser como sigue.

1. Como *sustantivo*. Existe una agenda en la Ciudad de México sobre diversos temas que implican el concepto de lo público en tanto pertinente para todos los ciudadanos. El jazz forma parte de esa agenda en una forma que puede calificarse de secundaria. La Ciudad de México no es una ciudad del jazz en sentido estricto. El sistema de comunicación de la Ciudad de México no incluye al jazz como un elemento de configuración sustantivo, como sistema de información dominante, hegémónico o emergente.
 - En lo que respecta a la música como sistema de información social para la ciudad, el asunto está por explorarse a fondo, todo parece indicar que es más importante de lo que parece. Y de nuevo el jazz no forma parte importante de esa configuración en este momento.
 - *El jazz* tiene su propio público, pequeño, que en número puede ser identificado como la audiencia de Horizonte, la estación de jazz del IMER, y los asistentes a los cerca de cincuenta lugares que ofrecen jazz en conjunto todos los días de la semana, todo el año.
 - Este factor de los lugares es clave. El público del jazz no puede considerarse mucho más grande hoy que el de hace una década o más atrás. Y por otra parte, la forma como se integra a la agenda del entretenimiento y la cultura es emergente, su presencia está en crecimiento.

- El diagnóstico de la situación es que, comparado el *jazz* como configuración de lo público hoy respecto a su trayectoria en sus setenta años de vida en la ciudad, quizá solo la época de las *big band* de los cuarenta y los cincuenta podría compararse con el momento actual, en la dimensión de su presencia social. Pero el *jazz* entonces era parte de la música popular, hoy no lo es, su presencia tiene una connotación de clase ilustrada. El *jazz* es una configuración pequeña en el gusto popular en comparación al reguetón.
 - La propuesta de intervención en ese sentido sería que el *jazz* no será popular como el reguetón, no por ahora, pero puede ser más importante de lo que es hoy para cierta clase ilustrada consumidora de la vida nocturna y del espacio cultural del entretenimiento de élite que lo ocupa como asunto público.
2. Como *adjetivo*. El *jazz* como asunto público solo es pertinente para un grupo con la connotación de clase ilustrada. Para esta clase ocupa un lugar en su agenda en el estrato de la diversión y el entretenimiento.
- En este sentido, la presencia del *jazz* en esta clase como opción para el entretenimiento es algo posible. Es posible mover de estatus el sistema de información *jazz* dentro de la configuración del sistema de información entretenimiento. Es posible hacer del *jazz* algo más público para esta clase en la cual ya ocupa un lugar.
 - En este sentido, también podría hacerse algo para hacer público el *jazz* en otras clases sociales y acercarlo al gusto popular.
 - El *jazz* como asunto público puede entonces posicionarse más en la clase en la que ya tiene un lugar, y puede hacerse público en las clases en donde no tiene un lugar.
3. Como *verbo*. Aquí el tema es por completo de acción, de ingeniería, de estrategia. Las acciones actuales de publicación del *jazz* en la Ciudad de México están ubicadas en los agentes de la administración cultural oficial, la empresa privada y los medios de difusión. Todos estos agentes pueden hacer más por publicar al *jazz*.

- La administración cultural. La presencia del *jazz* en las agendas de los eventos públicos del sector cultural de la administración pública del gobierno federal, de la ciudad y de las delegaciones, puede ser más intensa y extensa. Esto implica la gestión de algún tipo de agente en este sentido. Ese agente es un profesional de

la gestión sociocultural contratado por los músicos y la empresa de la música. Eso puede suceder. La situación actual no es muy distinta hoy de época anteriores en el sentido de la gestión sociocultural, pero puede cambiar.

- La empresa privada. Está configurada por diversos agentes, de los cuales los lugares en donde se hacen las tocadas son los principales, los bares, cafés y restaurantes. Pero también está la empresa detrás del fenómeno musical en un sentido industrial y comercial. Todos estos actores que ven al jazz como un negocio lo pueden incrementar publicando más lo que el jazz es y lo que puede hacerte como persona. El asunto aquí es de empresa, de negocio. Por el momento el negocio de la música no está en el jazz, pero la música en vivo en la ciudad tiene una cuota significativa de jazz en este momento, como nunca, y eso es una oportunidad para incrementar el negocio. Y, por tanto, el volumen del público.
- Los medios de difusión. Ellos son un tipo de empresa, pero también un factor de mediación. Los que existen a favor del jazz son pocos, y los espacios en medios para el jazz en general son muy pocos. No perciben estas empresas a este tipo de música como algo que favorezca sus finanzas o que interese al público de la música y del entretenimiento en un sentido más popular. Pero sus acciones pueden incrementarse en diversos sentidos a favor de este tipo de música si percibieran al jazz como algo más que solo un producto mercantil, o como un producto mercantil más allá de lo que perciben hoy día.
- En todos los casos, se necesita una matriz de gestión, un modelo de operación social que impacte al actual y se diversifique en opciones alternativas y simultáneas. Eso implica una organización más compleja y compacta del dominio público del jazz más directamente beneficiado con su impulso hacia la cultura y vida de la ciudad, los músicos, los agentes del sector público y privado, los medios comprometidos.

Todo el asunto pasa por una configuración y una intención. La configuración es que la forma música del jazz tiene elementos componentes de una alta articulación. No hay forma musical actual que tenga más fusiones y relaciones con otras formas musicales. El jazz es articulador, una forma musical cargada de la matriz de comunicación. Por otra parte, el proceso y la ejecución del jazz promueven la interacción, la empatía, la creatividad. El jam y la improvisación son parte del sistema de comunicación jazz, y aporta a los músicos y a sus públicos una experiencia que otras formas musicales no alcanzan. La situación del jazz

186

es fluida, actual, enactiva, cualidades propias de la vida contemporánea. Esta configuración de articulación, colaboración, fluidez, dotan al jazz de características que lo potencian como una tecnología social muy altamente calificada para intervenir y modificar a la vida social en sus patrones más rígidos, conservadores, de incomunicación. De aquí, nace la intención, entendiendo al jazz como una tecnología social poderosa para reconfiguración social, el tema es cómo esta tecnología se pone en acción en la complicidad y acuerdo de diversos agentes que ya forman parte de ese dominio público del jazz, músicos, empresarios, administradores públicos, medios, gestores socioculturales, para intervenir la vida social con un efecto de aumento en la articulación, la colaboración, la empatía, la creatividad. El jazz puede promover más ciudadanía que otras tecnologías sociales. Este es el punto de partida, del diagnóstico general sobre las tecnologías sociales que están en juego en la vida de la Ciudad de México, como la religión, la escuela, la familia, el deporte, la música es un muy poderoso recurso para tejer el mundo, y el jazz es, entre todos los fenómenos musicales, es el más plástico, tiene todo lo que otros géneros tienen y además tiene la matriz de la creatividad y la colaboración situacional, la comunicación en forma lúdica, energética, entusiasta.

Otras formas musicales pueden ser percibidas también como tecnologías sociales, otras prácticas sociales pueden ser percibidas también de esa forma. Aquí el asunto es que el jazz en la Ciudad de México está reuniendo una masa crítica con una generación de creadores, intérpretes y ejecutantes, que tienen elementos de configuración en su matriz pública cargados de solidaridad, colaboración, complejidad, articulación, emergencia. Esta circunstancia coincide con una nueva generación de empresarios con cualidades similares, y algunos agentes de los otros sectores convergentes con estos impulsos de creación social. Todo ello presenta al movimiento actual del jazz en la Ciudad de México como una oportunidad de cambio en la vida social urbana. Hasta aquí se presentó un pequeño apunte sobre lo que esta escena muestra y las posibilidades que se presentan a partir de ella. El jazz nos puede hacer mejores personas, el jazz nos hace mejores personas, el jazz puede hacer mejores personas. Un ámbito del dominio público puede impactar a otros ámbitos hasta generar con acciones de publicación, nuevos públicos, nuevos dominios de lo público, más interactivos, colaborativos, empáticos, creativos, alegres. El jazz es una matriz tecnológica de comunicación cargada de posibilidades civilizatorias.

Ahora veamos el proceso de trabajo con un énfasis mayor en la perspectiva estratégica. Todo lo presentado hasta aquí adquirirá una mayor claridad en tanto se vayan presentando los elementos meto-

dológicos de la Ingeniería en Comunicación Social bajo la figura de lo estratégico. El proyecto de trabajo del *Jazz* en la Ciudad de México sería impensable sin esta perspectiva.

II Parte. La Nueva Teoría Estratégica y la Ingeniería en Comunicación Social. Acompañar, intervenir y/o estrategar. El jazz en la Ciudad de México

6. Ingeniería y Nueva Teoría de la Estrategia

En la Ingeniería en Comunicación Social el punto de acción posterior al diagnóstico es la síntesis del modelo de operación social. Esta síntesis puede ser construida por un experto procesando información, que después puede actuar de forma técnica sobre el dominio público por afectar. En esa actuación, las tecnologías de información que gestionan el cambio o la reproducción son intervenidas por ese experto en forma ecosistémica, o son enactivadas por ese experto entre los actores sociales del dominio diagnosticado. El momento de acción del experto es distinto si solo actúa ecosistémicamente, en forma de promotor de la enacción, o si, desde el principio, desde el diagnóstico, trabaja en forma enactiva. En las tres estrategias de acción aparecen diversas formas del estrategar, de menos a más sociales y participativas. Las tres opciones se desarrollan bajo la misma lógica de Ingeniería en Comunicación Social, pero la estrategia es distinta. ¿Cómo es esto? A continuación, un apunte que ensaya la identificación de las diferencias.

1) Estrategia de Ingeniería en Comunicación Social solo ecosistémica. Aquí todo el trabajo del ingeniero depende de su capacidad de observar, registrar lo observado, sistematizar, analizar, sintetizar un diagnóstico, y a partir de ello armar un plan de acción en donde las operaciones de ingeniería del cambio o la reproducción son seleccionadas y aplicadas por el ingeniero bajo una perspectiva de observación del efecto causado, evaluando la ejecución y el resultado para volver o seguir intentando un efecto deseado. El ingeniero actúa bajo la figura de un sujeto que estudia un caso, diagnostica lo que está pasando, infiere las causas de la situación, y selecciona los elementos de articulación social que pueden ser afectados por su acción, obteniendo como efecto un cambio o la reproducción de la situación. Aquí la estrategia es por completo externa al sistema social bajo observación y acción, el ingeniero estudia, actúa y evalúa por su cuenta, conduce las operaciones que afectarán al sistema según una intención de intervenir e impactar.

Ejemplo. El ingeniero diagnostica lo que sucede en el caso del *jazz* en la Ciudad de México. A partir de ello, reconoce que el asunto principal de la situación actual es el público, dado que hay proyectos, músicos, y lugares, en buen número. Sintetiza como solución al problema de la poca presencia del *jazz* en el sentido común de la población la gestión del posicionamiento del fenómeno en un público primario y uno secundario. El primario es el sector social que ya acude a los antros en este momento, pero podría acudir en mayor número y en más ocasiones. En este punto se trata de que le llegue más información a ese primer tipo de público mediante la difusión y la publicidad por diversos medios, al tiempo que se gestiona una capacitación a los antros para que el perfil del público base obtenido por una encuesta se articule más con la oferta del *jazz* en la ciudad. Por otra parte, también hay una campaña que, en principio, parte del servicio de redes sociales, para convocar a otros públicos. Se completa la campaña con radio y televisión. Esa campaña se mide en resultados de exposición y asistencia a los antros y eventos jazzísticos. En un segundo curso de acciones se fomenta la formación de especialistas en gestión sociocultural para fungir como mediadores entre los músicos y los otros agentes. Se trata de que cada grupo o proyecto tenga un mediador para promover su trabajo. A mediano plazo se evalúa y se ajusta el programa. En todas estas operaciones el ingeniero está actuando sobre la situación desde afuera hacia adentro. Es una forma ortodoxa de operar de la mercadotecnia como Ingeniería en Comunicación Social. El proyecto se le vende a las asociaciones y empresas de *jazz* ya existentes, tanto de músicos como de antros, también medios y aparato público.

2) Estrategia de Ingeniería en Comunicación Social mixta. En esta línea estratégica, el ingeniero interactúa con las competencias estratégicas de los actores involucrados en el dominio correspondiente al sistema de comunicación bajo observación. En un primer momento el ingeniero procede con una intención y perspectiva similar a la estrategia número uno. La diferencia aparece cuando se mueve del diagnóstico hacia la síntesis de acciones de intervención. El modelo de operación social es sintetizado de forma similar a la línea estratégica uno, con una gran diferencia, la participación de los actores sociales en la lectura y diagnóstico. Es decir, el ingeniero sintetiza el modelo de operación social, pero al mismo tiempo problematiza junto con los actores sociales. En este doble movimiento va presentando el modelo de operación social y las líneas de acción que de él derivan según su visión experta, pero lo hace como una línea discursiva más entre otras, en el diálogo con los actores sociales. Se trata de explicitar hasta dónde es posible el modelo de operación social que los actores mismos portan y explicitan en forma comunicometodológica. Ese modelo, que tendrá variantes según las condiciones subjetivas de los actores, se toma como el objeto a

intervenir en los diálogos entre ingeniero y actores. El ingeniero busca afectar al modelo de operación social comunicometodológico, el de los actores, con el modelo de operación social del ingeniero, el comuniconómico. A partir de ahí, lo que sucede en el segundo gran momento de operación de Ingeniería en Comunicación Social depende en la mayor parte de lo que los actores sociales mismo pretendan y visualicen. El ingeniero solo ensaya enriquecer lo que los actores perciben y pretenden.

Ejemplo. En caso del *jazz* en la Ciudad de México, el ingeniero inicia con una exploración para construir una cartografía del espacio del *jazz* en la ciudad. En esa cartografía, se ubican los actores, las acciones y los objetos de la acción. Este trabajo etnográfico de observación y registro se complementa con entrevistas, el diagnóstico de la situación se culmina con la síntesis del modelo de operación social. En tanto la interacción con los actores va de menos a más, hasta construir patrones de relación amistosa y profesional. El ingeniero va interviniendo la visión de la situación de los actores con la visión que el método le proporciona. El diálogo entre actores e ingeniero va moviendo el escenario y la acción de manera tal que el ingeniero afecta ciertas formas de percibir y de actuar. Los actores sociales van siendo afectados poco a poco por la presencia del ingeniero, el movimiento natural se altera en ciertos puntos, los actores sociales directos del *jazz* en la ciudad tienen la iniciativa y la perspectiva, sólo tocada en ciertos puntos y ciertos momentos por el ingeniero.

3) Estrategia de Ingeniería en Comunicación Social autogestiva. El estrategar es una condición que emerge de la necesidad de interacción con el medio. En un sentido individual aparece cuando la información sobre el medio y su complejidad organizada se asocian con la acción y la relación interactiva con ese medio. En este escenario, el ingeniero es parte de ese medio con el cual los actores sociales interactúan. El ingeniero se asume como un catalizador de organización y relación interactiva entre el medio y los actores sociales de un dominio específico de lo social. El asunto adquiere su dimensión más compleja cuando el sistema de comunicación pasa de un nivel de organización e interacción a otro, mejorando su configuración de energía y de eficiencia interactiva, al tiempo que sus competencias de modificación de esa interacción y del desarrollo mismo del medio en el cual se desarrolla. Eso sucede sin la intervención del ingeniero, pero también puede suceder con la intervención del ingeniero. En este caso, no hay configuración ecosistémica de intervención buscando un movimiento del sistema según la voluntad y la inteligencia del agente de la ingeniería. Lo que sucede es que el ingeniero se pone al servicio del sistema para empoderarlo en su capacidad de estrategar, de generar por sí mismo una percepción distinta superior, y un movimiento de

interacción y desarrollo con el medio de orden ecológico superior. El conocimiento y la acción del ingeniero solo se aplican para empoderar al sistema de comunicación en sus competencias de estrategar. Esto lo logra ayudando a mejorar o por lo menos recuperar la memoria y la imaginación creativa. Esto se realiza en un ambiente de interacción constructiva, del cual existe alguna matriz que puede enriquecerse, explicitarse, promoverse, la matriz de comunicación constructiva, como competencia cognitiva estructural social. El ingeniero detecta esa matriz y, a partir de ella, promueve la gestión de la memoria y la imaginación interactivas. De ese proceso emerge un sistema de comunicación enriquecido a partir de sí mismo y en la relación cognitiva más intensa con el medio, y aparece la figura del estratagar, el sistema sabe qué hacer, o lo supone, actúa, y toda la configuración ecológica de la cual forma parte se complejiza y reordena.

Ejemplo. En el caso del *jazz* en la Ciudad de México, el ingeniero se mueve en principio como un agente de percepción especial sobre las interacciones y sobre la percepción y la memoria interactivas de los diversos actores sociales, como los músicos, los empresarios, los mediadores, los administradores públicos. Entre ellos, existe una matriz de comunicación que une al sistema de comunicación social. Al conocer esta matriz, el ingeniero procede a fomentarla, enriquecerla, intensificarla. El sistema de comunicación construido en forma histórica por los diversos actores entra en una etapa reflexiva reconstructiva. Los propios actores van percibiendo de lo que son capaces, van recordando en grupos y en colectivos lo que les antecede y les puede ayudar a mejor operar en el presente, también opera un dispositivo de búsqueda de nueva información y de nuevos patrones de interacción. De esta matriz operativa surgen competencias del estrategar que estaban disminuidas o genéticamente subdesarrolladas. El propio sistema de comunicación se mueve en su matriz de interacciones enriquecida y percibe, conversa y reconfigura el escenario y la guía dramática de sus acciones. El ingeniero solo ayudó a que eso sucediera, no es portador ni ejecutor de otra acción diversa a empoderar la matriz y la capacidad de comunicación. Los diversos actores poco a poco van conversando más, interactuando más, y construyendo mundos posibles. Surgen niveles de organización inéditos, proyectos comunes. Acontecen eventos inéditos como el día del *jazz*, colectivos independientes en la forma de pequeñas empresas, asociaciones productoras entre músicos y empresarios para festivales, edición de discos, de libros. Los medios más curiosos promueven a músicos y empresarios, el público se entera y simpatiza con el movimiento. Toda la ecología del *jazz* se enriquece.

7. El programa metodológico de la Ingeniería en Comunicación Social, las estrategias de comunicación, y el estrategar

El programa metodológico de la Ingeniería en Comunicación Social parte en general de un diagnóstico, para después actuar en consecuencia para reforzar o modificar el modelo de operación social del sistema de comunicación bajo observación y acción para el cambio. La metodología del diagnóstico es una si el ingeniero social interviene en el sistema de comunicación desde fuera del sistema, y es otra si lo hace desde dentro. En ambas figuras, la estrategia de acción es distinta, las tecnologías de comunicación social operan al máximo en la segunda. En la primera, solo lo harán hasta la fase de intervención en un segundo momento. En el proyecto del jazz en la Ciudad de México se aplicaron los tres casos de Ingeniería en Comunicación Social presentados en el punto anterior. El mayor rendimiento se ha dado en la estrategia mixta, la primera estrategia requiere de más tiempo y recursos y está en movimiento, y la tercera es difícil de evaluar, toca operar y esperar. Veamos con un poco más de detalle las operaciones tecnológicas de las tres estrategias.

1) Estrategia de Ingeniería en Comunicación Social solo ecosistémica. El programa metodológico de esta primera estrategia es simple, diagnosticar tensiones y sintetizar desarrollos posibles de esas tensiones. Para ello supone primero la figura del diagnóstico, la cual se centra en dos configuraciones técnicas, la etnografía y la cartografía historiográfica. Digamos que en sentido general se trabaja sobre una cartografía etnográfica, que después se reconstruye en su trayectoria historiográfica, y que se construye en un tercer momento como prospectiva. Este proceso se basa en la figura de los tres presentes, el presente del presente, el presente del pasado y el presente del futuro. La unidad de trabajo es la acción, las cartografías son construidas en principio como un mapa de acciones de los actores del dominio en observación, que se realizan en algún momento con cierta duración, en cierto lugar. A partir de esta construcción, se identifican las acciones que transcurren en el tiempo sin contratiempo, y aquellas que, si tienen algún problema en su reproducción, esto se proyecta hacia el futuro. En este punto el diagnóstico se convierte en prospectiva. El ingeniero de acuerdo a un marco de referencia de lo deseable y pertinente para el sistema de comunicación, la figura de los tres presentes, decide cuáles cursos de acción serán reforzados, cuáles serán debilitados, y cuales solo serán acompañados, los sistemas de información en juego. Todo esto lo hace el ingeniero por su cuenta como un sujeto casi único de la acción de la Ingeniería en Comunicación Social en juego.

Ejemplo. En el caso del *jazz* en la Ciudad de México, el ingeniero identifica los sistemas de información del *jazz*, tomando como base a los actores básicos del dominio, los músicos, los empresarios, los administradores públicos, los mediadores, los públicos. Al identificar los marcos de acción presentes fundamentales, queda hecho el primer momento del diagnóstico. En un segundo momento, se configuran las trayectorias y las tendencias de esos marcos de acción prescritos como sistemas de información, el movimiento del pasado hacia el presente, y del presente hacia el futuro. Los presentes de los tres momentos son construidos, los sistemas de comunicación correspondientes. De ahí se identifica los marcos de acción sustantivos para promover al sistema de comunicación en cierto sentido hacia el futuro. El público es la base, y la interacción entre músicos y empresarios es la llave del futuro. Se identifica un actor especial para articular a todo el sistema de comunicación en forma más eficiente, un mediador que tiene funciones de gestor del fenómeno sociocultural del *jazz* en la ciudad. El centro de la estrategia hacia el futuro es doble. Por una parte, el mejor aprovechamiento de los medios de difusión-comunicación a la mano y, por otro, la formación y la incorporación de un profesional de la mediación especializado en la escena del *jazz*, articulador de músicos, empresarios, medios tradicionales y nuevos medios, y públicos.

2) Estrategia de Ingeniería en Comunicación Social mixta. Además de las operaciones técnicas anteriores, de la estrategia general uno, aquí se agrega la interacción del ingeniero con los actores sociales. El ingeniero sintetiza un modelo de operación social, la figura del sistema de comunicación de los tres presentes, y reconoce los modelos de operación social que acontecen en la percepción y el imaginario de los diversos actores. Cuando el proceso pasa de diagnóstico a síntesis de mundos posibles, la acción del ingeniero se combina e integra a las acciones de los actores del dominio. El ingeniero trata de filtrar en esos diversos mundos perceptivos de los actores el modelo de trabajo que él ha sintetizado. Esta interacción es el corazón de esta segunda estrategia. En la medida que el programa de acción de ingeniero se va combinando con los programas de acción de los actores, esta segunda estrategia es exitosa.

Ejemplo. En el caso del *jazz* en la Ciudad de México, el ingeniero identifica el modelo de operación social, el paquete de sistemas de información básico que configura la vida del *jazz* en la ciudad. En ese punto diagnostica que hace falta mayor articulación entre los diversos actores, y un agente especializado puede ser la solución. Inicia entonces la difusión de esta idea, en conversaciones de todo tipo con los diversos actores particulares. Fomenta, hasta donde le es posible, el fortalecimiento de la comunicación horizontal entre los diversos ac-

tores básicos del dominio, para tener un mayor impacto en el público, que el punto central del diagnóstico. Con más público, la vida social cultural económica del dominio crece, se enriquece, progresá. La fase central de esta estrategia son las diversas conversaciones en donde la semilla de la comunicación horizontal y la necesidad de mediadores especializados, o del desarrollo especializado de la mediación, se va integrando a lo que piensan, perciben e imaginan los músicos, los empresarios y los otros agentes de dominio.

3) Estrategia de Ingeniería en Comunicación Social autogestiva. Aquí, el ingeniero no tiene un proyecto de trabajo metodológico como sujeto que actúa sobre un objeto, sino un proyecto metodológico en donde el ingeniero actúa como un sujeto interactuando con diversos sujetos, en donde lo importante es la interacción promovida entre los otros sujetos, los miembros del dominio que se está atendiendo. La operación técnica básica es toda de interacción, el ingeniero interactúa con los actores del sistema de comunicación, para promover la interacción entre ellos. Un modelo metodológico general de gestión para la autogestión. De la interacción entre los actores emergen las diversas opciones constructivas, a partir de su empoderamiento como sujetos de información y comunicación. Es decir, el ingeniero es un gestor de cultura de información y de cultura de comunicación. Logrado su objetivo, que es el incremento, la intensidad, el mayor metabolismo, de estas culturas en los sujetos del dominio, el ingeniero habrá realizado con éxito la tercera estrategia. En un sentido sintético, el ingeniero es un gestor del estrategar en los actores sociales del dominio que está atendiendo.

Ejemplo. En el caso del jazz en la Ciudad de México. El ingeniero, en un primer momento, tiene una participación como observador en el medio del jazz. Adquiere una personalidad de participante, se construye como un interlocutor legítimo de la comunidad de comunicación del jazz en la Ciudad de México. La construcción de su presencia bajo la figura de gestor sociocultural o del comunicador especializado puede ser útil para esta situación. A partir de ahí se verifica el segundo momento de la estrategia, interactuar con los actores del dominio, los involucrados en el jazz en la Ciudad de México, músicos, empresarios, administradores de la cultura, periodistas, y con ello ir profundizando en las diversas problemáticas que ellos perciben e imaginan. En ese movimiento va promoviendo la interacción entre ellos. Esta segunda fase de la estrategia tiene una duración indefinida. El logro de la estrategia supone ir aportando elementos de redefinición y poder en la cultura de información y la cultura de comunicación de los actores del dominio, en el sentido de fomentar las competencias del estrategar que están presentes. En un tercer momento el ingeniero es un actor más de

la situación, conversando, interactuando, para promover y apoyar proyectos y escenarios de mayor riqueza constructiva.

Como puede apreciarse, las figuras técnicas de la estrategia de comunicación en las tres configuraciones son distintas y complementarias. El gradiente se mueve desde una acción ecosistémica hasta una gestión de interacción intrasistémica. Cada estrategia tiene la necesidad de recursos tecnológicos para operar. El catálogo de recursos de tecnologías de comunicación va de tecnologías de comunicación información, a tecnologías de comunicación interacción, pasando por tecnologías de comunicación gestión.

8. El caso del jazz en la Ciudad de México. Actores, interacciones, comunicar y estrategiar. Comunicación y estrategia en la gestión del cambio social

194

Todo el proceso de acción en Ingeniería en Comunicación Social en el caso del jazz en la Ciudad de México se inicia con los actores, los músicos, los empresarios, los administradores públicos, los públicos, los mediadores, los educadores. La Ingeniería en Comunicación Social pone al centro de su proceso metodológico a la acción, una acción que es ejecutada por un actor, que la realiza en algún momento con cierta duración, en algún lugar. Todo se inicia con la acción. La matriz etnográfica que comienza todo proceso de ingeniería se enfoca en las acciones, entendiendo que son ellas las que construyen o transforman la vida social. Si esas acciones se llevan a cabo de la misma forma y con el mismo efecto una y otra vez durante un largo tiempo, la ingeniería se pregunta por qué, qué es lo que está pasando para que algo así tenga una continuidad tal. Y si sucede lo contrario, que las acciones cambian, se modifican en cortos plazos, la ingeniería también se pregunta qué está pasando. El mundo social se mueve por las acciones de sus actores; si no cambian, algo las está blindando; si cambian pronto, es que son muy susceptibles al contacto con lo extraño. La acción que se mantiene en ejecución y sentido de la misma forma está siendo protegida por algo, con alguna coartada presente o proveniente del pasado, y eso es relevante. Y si cambia en el corto plazo es posible pensar que mantenerla no es relevante para la configuración sistemática, o que el sistema no supo protegerla si era importante. Este es el tema básico de la ingeniería social observar en el tiempo cómo se realizan las acciones para evaluar su consistencia o volatilidad, y aprovechar lo detectado para intervenir o acompañar. Y es por ello que el primer producto de la observación metodológica es la matriz etnográfica de acciones, actores, lugares, momentos, sentidos.

De esta forma, la pregunta por la matriz etnográfica del jazz en la Ciudad de México lo primero que atiende es al reconocimiento de las acciones y los actores que le dan consistencia energética y formal al dominio observado, al sistema de comunicación correspondiente. En este sentido, las acciones que están al centro están asociadas a la música, al hacer música, a tocar música de jazz. Por ello, los músicos están al centro; en forma relacional, está el público que le da sustentabilidad a la vida de la acción musical de los músicos; en forma básica, los lugares en donde esto sucede, los escenarios y los tiempos de contacto entre músicos y públicos, y en forma estratégica, fundamental las mediaciones que permiten la articulación entre músicos, lugares y públicos. Es importante la figura de los empresarios, los públicos, los privados y los sociales. Ellos son los que proveen los escenarios para el encuentro entre músicos y público, y reciben a cambio prestigio administrativo, en el caso de los sectores culturales subsidiados de la administración pública, o dinero y ganancia económica, en el caso de los dueños de bares, restaurantes y antros. Estos son los tres actores centrales de la ecuación del jazz en la Ciudad de México, músicos, públicos y empresarios. En forma complementaria estratégica, aparecen los otros actores, como los medios de difusión, la industria de la música, las escuelas de música, y otros actores de orden complementario técnico, como los ingenieros de sonido, los iluminadores, meseros, y así diciendo. La cantidad de empleos que el sistema de comunicación social del jazz puede proveer es grande, y podría ser más grande aún. Todo depende de ese triángulo inicial de músicos, empresarios y públicos. Construir la matriz de acciones que los liga es la primera tarea de la Ingeniería en Comunicación Social, la etnografía permite una percepción general de la situación para el diagnóstico y para la acción de intervención.

En el primer tipo de estrategia, la ecosistémica, el diagnóstico muestra que la relación entre estos tres actores principales tiene problemas. Los músicos tienen mala imagen de los empresarios, los empresarios no se interesan en particular por este tipo de música, los públicos tampoco están interesados. El resultado es que el corazón del asunto, la música, tiene problemas de sustentabilidad material, los músicos batallan para bien vivir del jazz. En el momento presente, del presente existen muchos proyectos y músicos articulados, en particular un grupo de más de 50 músicos de la generación de alrededor de 30 años. Ellos están conectados en una forma que es inédita en las generaciones anteriores, y constituyen el centro de los actores musicales de la escena actual. Este es un fenómeno en sí mismo digno de ser estudiado, han llenado de oferta musical de gran calidad a alrededor de 50 lugares que ofrecen música jazz a lo largo de la semana-mes. Los lugares han ido abriendo sus puertas al

jazz en parte por la presión de la buena oferta musical, pero sobre todo por la respuesta del público consumidor de vida nocturna que acepta esta oferta de buen grado. La situación es desigual, no pasan de 10 los lugares que ofrecen varios conciertos a la semana, los que están en el centro de la articulación músicos-públicos. Y de esos 10 solo a menos de cinco les interesa en particular promover al jazz además de su oferta alcohólica y gastronómica. Así que, por el lado de los empresarios, hay mucho por trabajar. Por parte de los músicos, se puede aprovechar esta unión generacional inédita en número y calidad. El escenario de intervención queda así; se requiere mayor y mejor articulación entre empresarios de bares, restaurantes y antros y los músicos.

Lo que el ingeniero detecta es que esa articulación básica se puede lograr por una doble configuración, que los actores directos busquen nuevas y mejores formas de asociación, y/o que aparezca un nuevo actor que tenga la función especializada de fomentar esa articulación. En este punto, aparece la formación de ese perfil profesional, el cual puede salir de las escuelas de jazz, o de escuelas de comunicación o de gestión sociocultural. La estrategia del primer tipo tiene este resultado como propuesta puntual, sumada a la del mejor aprovechamiento de los viejos y los nuevos medios de comunicación-difusión.

En el segundo tipo de estrategia, la interacción entre el punto de vista del ingeniero como experto, con su programa metodológico y de acción, se articula con el punto de vista de los actores, con su programa de vida y de desarrollo dentro del sistema de comunicación del jazz en la Ciudad de México. Aquí, la acción vuelve a estar en el centro, pero ahora no solo como objeto de observación, o como recurso de intervención, sino como situación de interacción situacional. Hecho el diagnóstico, el ingeniero busca presentar su lectura y propuesta a los actores básicos del dominio, los músicos y los empresarios; quedan relegados los públicos, que se configuran en este sentido en el objeto de la acción interactiva entre ingeniero-músicos-empresarios, aunque también puede haber formas de acción-interacción que involucren a los públicos. De este diálogo, surgirán opciones de desarrollo a partir de los diagnósticos particulares de grupos y subgrupos de actores, en contacto y relación con el ingeniero y su discurso. El ingeniero no tiene dominio de la situación como en la primera estrategia general, solo un dominio particular, el de su prestigio y empatía con los actores básicos. El resultado de esta segunda estrategia es una serie de propuestas que pueden coincidir en forma parcial con las de los diversos actores. El ingeniero busca que su lectura pase a formar parte de la visión de la situación por parte de los actores. De esta forma, el ingeniero refuerza todo aquello que desde su punto de vista, apunta hacia una mejor y mayor comunica-

ción horizontal entre los actores músicos-empresarios, promoviendo su lectura profesional especializada y alimentándose de la lectura de ellos. El resultado parece presentar un impacto no definitivo por parte de la lectura del ingeniero en los actores básicos, pero sí el curso de su presencia y un curso de articulación con las visiones locales de la situación.

La tercera forma general estratégica está por completo cargada de interacción situacional; los únicos diagnósticos sobre el futuro del sistema de comunicación del *jazz* en la Ciudad de México que operan son los realizados por los actores básicos. El ingeniero solo es un gestor de cultura de información y de comunicación. Se trata entonces que el ingeniero realice un buen diagnóstico de la matriz de interacción entre los actores. Aquí se quedan incluidos los públicos y todos los otros actores complementarios. El asunto es que la acción no es un objeto como en diagnóstico de la primera estrategia general, es el elemento básico de todo el proceso en un sentido energético. Se promueve la acción interactiva para que de ella surjan mejores diagnósticos por parte de los actores. En la medida que la interacción aumenta en calidad y situación reflexiva, aparecerán proyectos, propuestas, que involucran a más actores en forma participativa. Aquí se trataría que además de asuntos elementales a la percepción de los actores básicos, como honorarios, trato profesional, perfil laboral y asuntos similares; también aparecerían todo tipo de asuntos y temas del contexto de la vida urbana de la Ciudad de México. Esto en una matriz de vínculos y compromisos entre todos los actores básicos promueve un escenario en donde suceden más cosas y los actores sienten, perciben y entienden más cosas. El perfil último de este proceso de comunicación es la formación de una comunidad que tenga un potente componente del estrategar en forma colectiva. Competencias para percibir, reaccionar, actuar, imaginar, prever, actualizar, explorar, construir, en forma colectiva, enriqueciendo de esta forma a la vida urbana toda, a la calidad de vida urbana de la Ciudad de México.

En todas estas estrategias generales hay un implícito de referencia general que las implica a las tres, el *jazz* es una tecnología de comunicación social en sí misma muy poderosa. Todos los que entran en contacto con ella se ven llevados a otro nivel de relación con la vida. El *jazz* con sus componentes de promoción de la interacción, la empatía, la creatividad interactiva situacional, conforma un cómo vivir que se traduce en un cómo mejor vivir. El *jazz* es una tecnología de comunicación social; de ahí que puede servir como instrumento para la transformación social de la vida urbana en la Ciudad de México.

Bibliografía complementaria

- Acot, P. (1979). *Introducción a la Ecología*. México: Editorial Nueva Imagen.
- Aguado, J.M. (2003). *Comunicación y cognición*. Sevilla, España: Comunicación Social.
- Anverre, Ari et al. (1982). *Industrias culturales: el futuro de la cultura en juego*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aymes, R. (2009). *Panorama del Jazz en México Durante el siglo XX*. Cuernavaca: LUZAM.
- Bauman, Z. (2008). *Comunidad*. Madrid: Siglo XXI editores.
- Bianchi, F. y Pitacco, P.P. (2012). *101 Microcolecciones de Jazz*. Barcelona: Editorial Océano.
- Blackmore, S. (2000). *La máquina de los memes*. Barcelona: Paidós.
- Boden, M. (1994). *La mente creativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Brea, J.L. (2008). El tercer umbral. Estatuto de las prácticas artísticas en la era del capitalismo cultural. Murcia: Editorial CENDEAC.
- Bryant, J. y Dolf, Z. (compiladores) (1996). *Los efectos de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Byrne, D. (2014). *Cómo funciona la Música*. México: Editorial Sexto Piso.
- Casacuberta, D. (2003). *Creación colectiva*. Barcelona: Gedisa.
- Cho, A. (2010). *The Jazz Process. Collaboration, Innovation, and Agility*. Boston: Pearson Education.
- De Toro y Gisbert, M. (coordinador) (1967). *Pequeño Larousse ilustrado*. Buenos Aires: Larousse.
- De la calle, L. y Rubio, L. (2010.) *Clasemedieros. Pobre no más, desarrollado aún no*. México: Centro de Investigación para el Desarrollo.
- Derbez, A. (2001). *El Jazz en México. Datos para esta historia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Dumazedier, J. (1964). *Hacia una civilización del ocio*. Barcelona: Estela.

- Eco, U. (1978). *Tratado de Semiótica general*. México: Nueva imagen-Lumen.
- Elias, N. (1987). *El proceso de la civilización. Investigaciones Sociogenéticas y Psicogenéticas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Ferrer R., E. (1974). *Comunicación y Opinión Pública. La comunicación cambia o modifica el semblante del mundo*. México: B. Costa-AMIC editor.
- Galindo Cáceres, J. (2006). *Cibercultura. Un mundo emergente y una nueva mirada*. Toluca: CNCA- Instituto mexiquense de la cultura.
- Galindo Cáceres, J. (2011). *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural. Sobre Cultura, Cibercultura y Redes Sociales*. Universidad Nacional del Rosario, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: Homo Sapiens.
- Galindo Cáceres, J. (2014). *Ingeniería en Comunicación Social. Hacia un Programa General*. Puebla, México: Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico-Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Galindo Cáceres, J. (coordinador). (2011). *Comunicología Posible. Hacia una ciencia de la comunicación*. México: Universidad Intercontinental.
- Galindo Cáceres, J. e Islas, O. (coordinadores). (2015). *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, 75.
- Gardner, H. (1993). *Arte, mente y cerebro*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2001). *Estructuras de la mente. La Teoría de las Inteligencias Múltiples*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Gómez de Silva, G. (1988). *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. México: Colegio de México-FCE.
- González Llaca, E. (1977). *La opinión pública*. México: UNAM.
- Gioia, T. (2002). *Historia del Jazz*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Golubov, N. (2015). *El circuito de los signos. Una introducción a los estudios culturales*. México: Bonilla Artigas Editores-UNAM-CISEN.
- Gómez, H. (2016). *Estéticas del Rock*. León, México: Promoción de la Cultura y de la Educación Superior del Bajío A.C., Universidad Iberoamericana León.

- Habermas, J. (1981). *Historia y crítica de la opinión pública*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Houd, É, Olivier, et al. (2003). *Diccionario de Ciencias Cognitivas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Jones, L. (2013). *Black Music. Free Jazz y Conciencia Negra 1959-1967*. Buenos Aires: Caja Negra Editorial.
- Leadbeater, C. (2010). *Cloud Culture. The future of global cultural relations*. Londres: Counterpoint.
- Levitin, D.J. (2014). *El Cerebro Musical. Seis canciones que explican la evolución humana*. Barcelona: RBA libros.
- Macías, N. y Cardona, D. (2007). *Comunicometodología*. México: UIC.
- Malacara Palacio, A. (2016). *Atlas del Jazz en México. Taller de creación literaria y Star*. México: Pro diseño y producción.
- 200
Malacara Palacio, A. (2012). *Sub Versión de los hechos. 200 Bandas de Jazz*. México: CNCA-Delegación Atzcapotzalco-Music Frontiers-El Convite- Musitec.
- Malacara Palacio, A. (2005). *Catálogo casi razonado del Jazz en México*. México: Angelito.
- Marsalis, W. (2012). *Jazz. Cómo la música puede cambiar tu vida*. Barcelona: Es- pasa Libros.
- Martel, F. (2010). *Cultura Mainstream. Cómo nacen los fenómenos de masas*. México: Taurus.
- Maslow, A. (1990). *La personalidad creadora*. Barcelona: Kairos.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Maturana, H. (1997). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Chile: Dolmen.
- Mazzola, G. y Cherlin, P. B. (2009). *Flow, Gesture, and Spaces in Free Jazz. Towards a Theory of Collaboration*. Berlin: Springer-Verlag.
- McDonald, D. (1969). *La industria de la cultura*. Madrid: Alberto Corazón.

- Miège, B., Pajon, P., & Salaün, J. M. (1986). *L'industrialisation de l'audiovisuel*. París: Res Babel.
- Silvia, M. Y. V. (1978). *Manual de Opinión Pública*. México: UNAM
- Monzón, C. (1996). *Opinión pública, comunicación y política. La formación del espacio público*. Madrid: Tecnos.
- Moodie, G. C., & Studdert-Kennedy, G. (1975). *Opiniones, públicos y grupos de presión*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Olvera, A. (2008). *Ciudadanía y democracia*. México: IFE.
- Pakman, M. (compilador) (1997). *Construcciones de la experiencia humana*. Barcelona: Gedisa.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez, R. A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Rivadeneira, R. (1976). *La opinión pública*. México: Trillas.
- Fillat, J. M. R. (2011). *M de Música. Del oído a la alquimia emocional*. Barcelona: Alba Editorial.
- Sacks, O. (2010). *Musicofilia. Relatos de la Música y el Cerebro*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Sampedro, V. (2000). *Opinión pública y democracia deliberativa*. México: ISTMO.
- Sfez, L. (1995). *Crítica de la comunicación*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Smith A. G. (compilador) (1976). *Comunicación y cultura*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Tonnies, F. (1979). *Comunidad y asociación*. Barcelona: Península.
- Varela, F. (1990). *Conocer*. Barcelona: Gedisa.
- Wagensber, G.J. (1994). *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Barcelona: Tusquets.
- Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global*. Barcelona: Gedisa.

Capítulo 7.1

Un sistema de medición comunicacional más allá del control: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples

Sandra Massoni

Argentina. Catedrática de comunicación estratégica, consultora, investigadora –categoría I– y docente de posgrado en el nivel doctorado y maestrías, en su país –Argentina– y en el extranjero. Dirige la Maestría en Comunicación Estratégica/Especialización en Comunicación Ambiental de la Universidad Nacional de Rosario. Es miembro de comités académicos y científicos en eventos nacionales e internacionales y en revistas científicas especializadas en la disciplina. Ha realizado numerosas investigaciones y consultorías en las áreas de su especialidad: estrategias de comunicación social, comunicación y desarrollo, comunicación ambiental y comunicación educativa.

Mariana Piola

Argentina. Doctora en Comunicación Social, Universidad Nacional de Rosario, 2011. Especialista en Comunicación Ambiental, Universidad Nacional de Rosario, 2007. Licenciada en Comunicación Social, Universidad Nacional de Rosario, 1996. Se incorporó en 1997 en el INTA para desarrollar una estrategia de comunicación en la Estación Experimental Agropecuaria San Pedro y desde entonces aportó a la integración de la disciplina para la conformación de equipos interdisciplinarios de investigación y extensión. Entre 2001 y 2013, coordinó sucesivos proyectos de comunicación que consolidaron un equipo regional de profesionales en el Centro Regional Buenos Aires Norte y generaron una metodología de trabajo que los trasciende.

Mateo Bussi

Argentino. Estudiante de la Licenciatura en Comunicación Social y del profesorado de Comunicación Educativa de la Universidad Nacional de Rosario. Le interesa explorar la vinculación entre la Educación y la Comunicación desde perspectivas innovadoras.

Introducción

En este capítulo, presentaremos los resultados de un proyecto de investigación y desarrollo radicado en la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario en Argentina. Elegimos este proyecto para responder a la invitación a participar en este libro, pues resulta un sistema innovador en la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas comunicacionales de empresas, organizaciones y programas que respondan efectivamente a los nuevos paradigmas de la comunicación (Pérez y Massoni, 2009, p. 424).

1. El problema

El problema al cual el proyecto PID¹ que presentaremos en este texto dio respuesta es el de la medición comunicacional, atendiendo en particular a la complejidad y a la fluidez que es propia de la comunicación estratégica.

Es habitual en organizaciones de todo tipo que trabajan en comunicación, que el registro de lo que se hace comunicacionalmente esté restringido a un simple inventario de productos y espacios de comunicación, desconsiderando otros componentes del proceso. El registro suele limitarse a lo comunicativo, e inventariar piezas sin vinculación con los procesos comunicacionales en las cuales están inscritas. En este artículo presentaremos los avances de un proyecto de investigación que ha desarrollado un *sistema de medición comunicacional en dimensiones múltiples* que se ofrece como alternativa fluida y compleja frente a los sistemas de registro tradicional.

2. El proyecto

El proyecto desarrolla herramientas para la construcción, selección, relevamiento y registro de indicadores en distintas dimensiones comunicacionales que permiten un monitoreo continuo de actividades, procesos y productos de comunicación en el marco de estrategias comunicacionales en ámbitos diversos: programas, proyectos, organizaciones, empresas.

1. El proyecto se denomina PID Pol 231. Comunicación estratégica: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples. Fase 2. Está radicado en la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Actualmente, su equipo de investigadores está integrado por Sandra Massoni (directora), Mariana Piola (codirectora), Mariana Mascotti, Luciana Margherit, Javier Spagnolo, Julia Dayub y Mateo Bussi. Más información y contacto en <http://indicadoresdecomunicacion.blogspot.com.ar/>.

Se parte de reconocer que los indicadores son instrumentos analíticos que proporcionan medidas –cuantitativas y cualitativas– factibles de transformarse en escalas comunes, con la finalidad de facilitar su agregación y comparación. Cumplen con la función de dar a conocer en forma sintética aquellas situaciones que intencionalmente hemos decidido observar, y por lo tanto, proporcionan información sobre componentes específicos de la misma, que pueden ser objeto de algún tipo de medición y valoración de las transformaciones operadas.

En tal sentido, establece indicadores comunicacionales como algoritmos fluidos (Massoni, 2012, 2016), capaces de acompañar procesos en dimensiones múltiples en el entorno de estrategias de comunicación como proyectos de investigación enactiva en tanto “busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva. Su objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa” (Massoni, 2015).

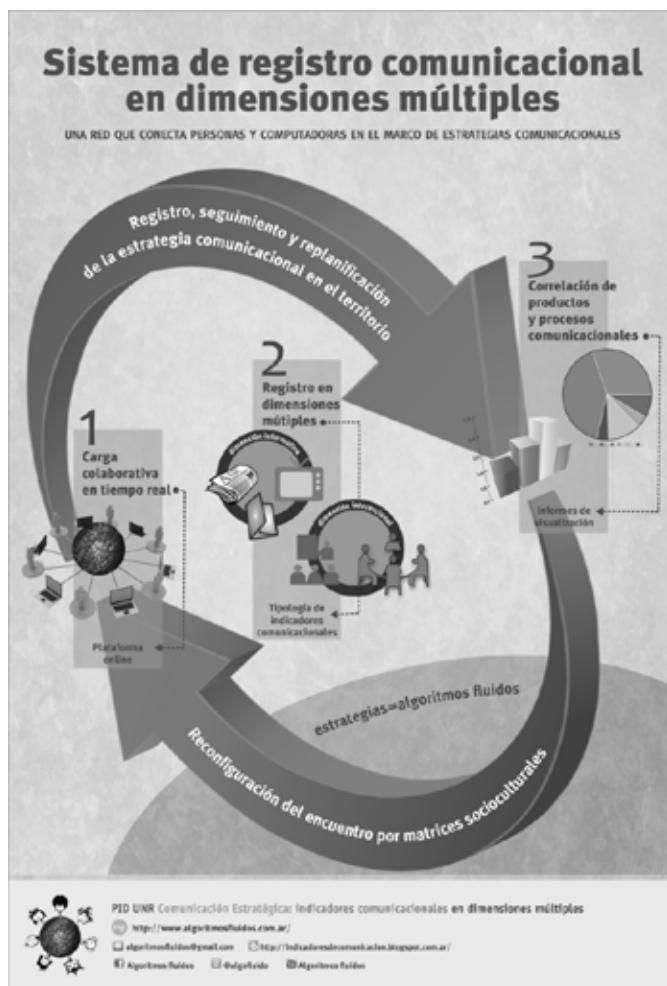
Define indicadores comunicacionales en la dimensión informativa, la interaccional, la ideológica y la comunicacional para dar cuenta de las diferentes modalidades del encuentro sociocultural situado. El sistema de registro comunicacional en dimensiones múltiples desarrollado en este proyecto PID es una red que conecta personas y dispositivos digitales en el marco del diseño de estrategias comunicacionales en organizaciones de variado tipo, según se muestra en la figura 1.

El proyecto completó una primera etapa de cuatro años, y transcurre el tercero de una nueva fase. El objetivo inicial de este proyecto fue definir un modelo de observación comunicacional a través de indicadores estructurados sobre la base de la multidimensionalidad de la comunicación estratégica (Massoni, 2003) que pudieran articularse y ser validados para actividades, procesos y productos comunicacionales en proyectos y áreas institucionales.

Durante la etapa inicial, se trabajó en tres objetivos específicos:

1. Articular una tipología de indicadores de comunicación que permita dar cuenta de:
 - La multidimensionalidad comunicacional considerando los procesos típicos en la formulación de proyectos y su vinculación con los resultados alcanzados.

Figura 1: Sistema de registro comunicacional en dimensiones múltiples.



Fuente: Massoni y Margherit, 2016.

- La variedad y dispersión de los productos y acciones, los procesos y eventos de comunicación que se realizan en cada ámbito organizacional.
 - Los impactos o resultados obtenidos en la articulación sociocultural, valorando los vínculos intersubjetivos entre los distintos actores involucrados.
2. Disponer de un mapa dinámico de las transformaciones a través del desarrollo de una plataforma digital *online*.
 3. Potenciar la labor comunicacional visibilizando su aporte específico a través de un dispositivo de medición.

3. Los logros

En este apartado se exponen los primeros resultados del proyecto en función de los objetivos propuestos.

3.1. Tipología de indicadores comunicacionales

Se definieron y validaron tipologías de indicadores comunicacionales tanto para la dimensión informativa como para la dimensión interaccional y la dimensión ideológica estableciéndose variables de relevamiento para cada una de ellas en el entorno del diseño de una estrategia comunicacional.

En la tabla 1 se sintetiza el grado de avance de la implementación del proyecto hasta 2017, distinguiendo el abordaje de las distintas etapas y las acciones concretadas para cada una: definición de tipología de indicadores, validación, maquetación de la plataforma *online*, desarrollo y definición de los tipos de informes disponibles *online*.

Tabla 1. Grado de avance del proyecto

	Dimensión informativa	Dimensión interaccional	Dimensión ideológica
Tipología de indicadores	X	X	X
Validación de los indicadores	X	X	X
Maquetación de la plataforma <i>online</i>	X	X	X
Desarrollo de la plataforma <i>online</i>	X	X	X
Definición de los tipos de informe	X	X	X
Elaboración de informes de visualización de casos	X	X	

En las tablas 2, 3 y 4 se presentan las tipologías de indicadores que fueron definidas para las dimensiones informativa, interaccional e ideológica respectivamente. Las mismas incluyen los indicadores que se registran en la plataforma *online*.

Tabla 2. Tipología de la dimensión informativa

Tipología de la dimensión informativa		
Artículos, revistas y gacetillas		
Material periodístico publicado en la prensa	Material periodístico enviado a la prensa	Solicitud o ampliación de contenidos desde medios
Nota periodística	Gacetilla	
Otra publicación	Artículo periodístico Anuncio periodístico	
Piezas Audiovisuales		Imagen
Audio	Audiovisual	Fotografía
Programa de radio	Programa de TV	Otro
Micro de radio	Micro de TV	
Spot de radio	Video	
Intervención en programa de radio	Intervención en programa de TV	
Otro	Otro	
Revistas y libros		Piezas digitales
Revista propia	Boletín digital	
Manual	Sitio web	
Libro	Otro	
Piezas impresas		Otros
Folleto impreso	Obra de teatro	
Póster científico	Títeres	
Boletín impreso	Historieta	
Piezas informativas	Degustación	
Afiche	Otro	
Otro	Teatro foro	

Las definiciones correspondientes a la tipología se encuentran disponibles en Massoni *et al.* (2017).

Tipología de la dimensión interaccional			
Reunión	Jornada	Curso	Taller
Entrenamiento	Congreso	Simposio	Seminario
Panel	Conferencia	Disertación	Visita demostrativa
<i>Stand</i>	Conferencia de prensa	Lanzamiento	Concurso
Reconocimiento	Foro	Exposición	Intervención

Tabla 3. Tipología de la dimensión interaccional

Las definiciones correspondientes a la tipología se encuentran disponibles en Massoni, *et al.* (2017).

Tipología de la dimensión ideológica
Conceptualizaciones
Estructuras míticas
Estereotipos socioculturales o estigmatizaciones

Tabla 4. Tipología de la dimensión ideológica

Las definiciones correspondientes a la tipología se encuentran disponibles en Massoni, *et al.* (2017).

3.2. Plataforma digital *online*

Construimos una plataforma, interfase de la base de datos que registra indicadores y está disponible a través de internet en www.algoritmosfluidos.com.ar, a fin de disponer de un mapa dinámico de las transformaciones. La misma busca operativizar el despliegue de una estrategia comunicacional en dimensiones múltiples de manera que se permita el monitoreo continuo de las formas del encuentro sociocultural que va asumiendo en su implementación. La plataforma sistematiza la información que el usuario va cargando y devuelve los datos según los indicadores comunicacionales bajo estudio.

Sus funciones son:

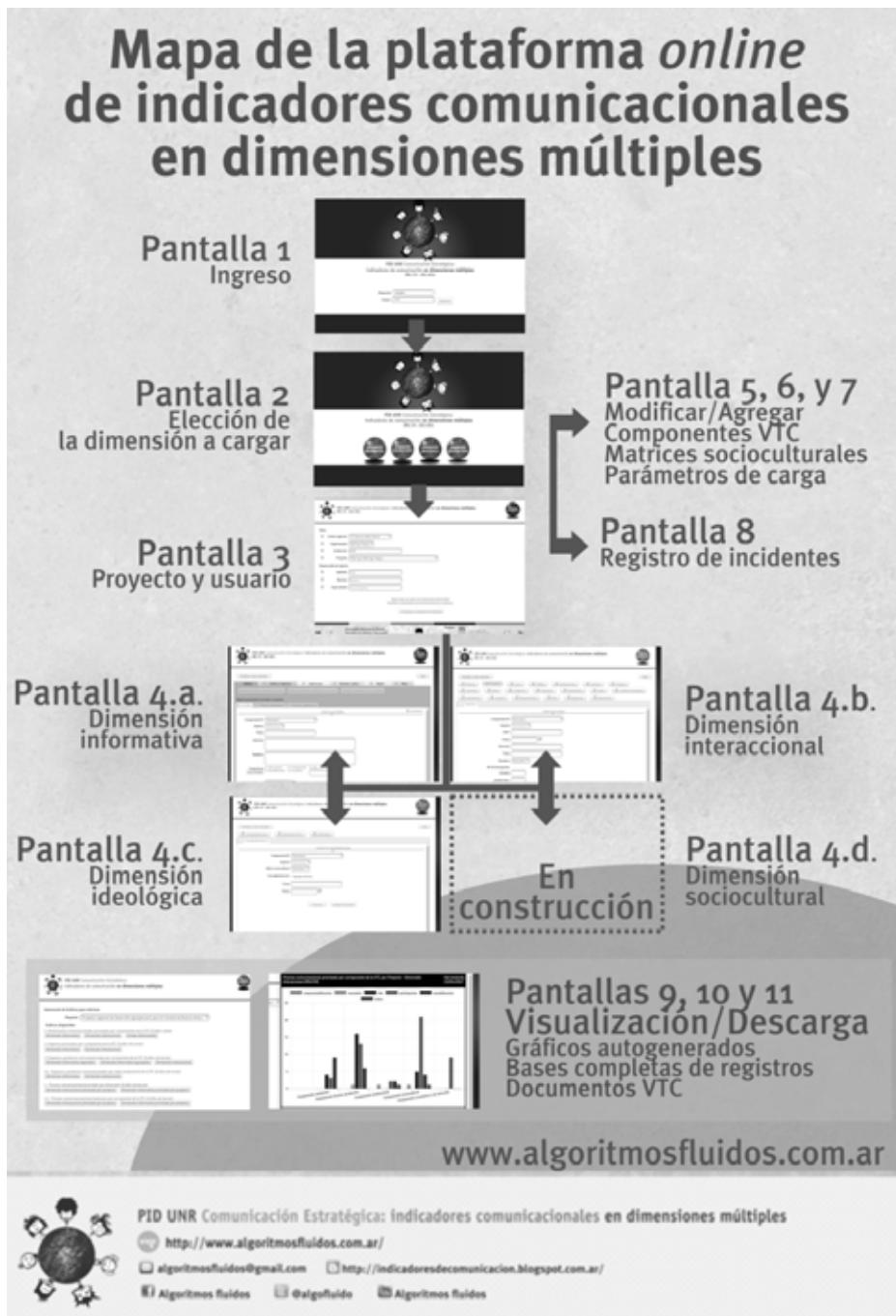
- Facilitar el seguimiento y monitoreo de los procesos comunicacionales del proyecto, contando con un registro general de fácil acceso y siempre disponible.

- Permitir el análisis y la reorientación de los procesos comunicacionales en organizaciones que cuentan con estrategias comunicacionales para actividades diversas, organizadas en departamentos, grupos de trabajo, proyectos, programas, etc.
- Generar informes que permitan dar a conocer el nivel de estado, avance y desarrollo de los procesos comunicacionales bajo análisis.
- Registrar los productos y actividades nuevos que surjan en cada proyecto en las distintas dimensiones de la comunicación (Massoni, Menarvino y Piola, 2014).

La plataforma –que se visualiza en www.algoritmosfluidos.com.ar– cuenta, en este momento de desarrollo, con 11 pantallas (figura 3), algunas de las cuales están subdivididas en solapas:

- La pantalla 1 permite el acceso al sistema mediante usuario y claves.
- La pantalla 2 permite seleccionar la dimensión comunicacional donde se cargarán los indicadores.
- La pantalla 3 sindica el usuario y su pertenencia institucional.
- Las distintas pantallas 4 son las que marcan las diferentes dimensiones en las que se trabajará (hasta este momento, están desarrolladas la informativa, la interaccional y la ideológica).
- Las pantallas 5, 6 y 7, siempre accesibles desde el menú superior, permiten editar o agregar componentes de la VTC (cuando esta se modifica), Matrices socioculturales (MS) o algunos parámetros de carga para su estandarización como instituciones o lugares.
- La pantalla 8 da acceso a un formulario para registrar la experiencia de uso con la plataforma (problemas o sugerencias).
- Finalmente, en las pantallas 9, 10 y 11 se accede a las posibilidades de visualización de lo que se fue cargando: VTC, descarga completa de base de datos, y los informes de gráficos autogenerados.

Figura 2. Mapa de la plataforma *online* de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples.



3.3. Visibilización del aporte específico de la comunicación

La plataforma virtual para relevamiento de indicadores comunicacionales está funcionando en seis casos bajo estudio, según se indica en la tabla 5, y va a implementarse en breve en dos proyectos más. El despliegue de las diferentes etapas de la investigación enactiva en comunicación (Massoni, 2016) en este proyecto se integra, a la plataforma *on-line* potenciando la labor comunicacional al hacer visible su aporte específico a través de un dispositivo de medición.

Proyectos en los que se está usando la plataforma <i>online</i> :
Proyecto regional agroforestal para el norte de Santa Fe
Proyecto regional de desarrollo agropecuario para el noroeste de Buenos Aires
Programa nacional de lechería
Programa nacional de apicultura
Proyecto regional de desarrollo agropecuario para el centro de Santa Fe
Colectivo de murgas de Rosario

Tabla 5. Casos bajo estudio en los que está funcionando la plataforma *online*

211

El PID desarrolla su labor con proyectos caso, que son espacios de desarrollo, ajuste y validación de los indicadores, permiten la realización de pruebas piloto de la implementación metodológica y generación de información de seguimiento comunicacional en el mismo proceso.

“En los casos bajo estudio y en la dimensión informativa, el dispositivo implementado mantiene coherencia con los objetivos de este proyecto de investigación enactiva para contribuir a una medición compleja y dinámica, realizar análisis participativos en movimiento y lograr fluidez en la visualización de los avances y resultados del estudio” (Massoni, Mascotti y Marigherit, 2014). A continuación, se presentan, a manera de ejemplo, las fichas de algunos de los proyectos-caso bajo estudio:

Documento PID 231

Guía de registro de proyectos caso del PID

1- Nombre del proyecto: Proyecto regional para el desarrollo agropecuario del noreste de Buenos Aires.

2- Síntesis del proyecto:

Este caso se encuentra enmarcado en el proyecto denominado “Aportes para el crecimiento, la equidad y la sustentabilidad del territorio diversificado de los partidos costeros de San Pedro y Baradero”, y fue creado como la integración de las acciones de investigación y extensión de la Estación Ex-

3.4. Casos bajo estudio



PID UNR Comunicación Estratégica: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples
POL 231

perimental Agropecuaria INTA San Pedro, siguiendo los lineamientos programáticos institucionales. El mismo persigue la consecución de seis productos:

1. Redes, organizaciones y capacidades institucionales, fortalecidas y nuevas, que aportan al desarrollo territorial
2. Tecnologías apropiadas para la producción y comercialización de productos agroalimentarios de calidad
3. Productos locales valorizados y procesos de transformación de la producción primaria
4. Tecnologías apropiadas para la gestión ambiental y conservación de servicios ecosistémicos
5. Experiencias locales que promuevan el consumo de alimentos saludables e implementen prácticas agroecológicas
6. Gestión de la estrategia comunicacional y evaluación del impacto en los procesos de intervención territorial del proyecto. Esta investigación enactiva se encuentra encuadrada en el sexto producto, aunque ofrece una trama para la intervención de todo el proyecto.

La Versión Técnica Comunicacional (VTC) se concretó en los primeros meses con el trabajo integrado de los profesionales participantes del proyecto, provenientes de distintas disciplinas. Definieron el problema núcleo que se debía abordar, lo desplegaron y posteriormente avanzaron en la definición de actores y matrices socioculturales. Esto se realizó en dos reuniones (noviembre 2013 y junio 2014), y a partir de entonces comenzaron a cargarse los indicadores comunicacionales en la plataforma. Aún no se han desplegado las otras técnicas de Comunicación Estratégica.

3- Organización demandante: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). EEA San Pedro. Ruta 9, km 170. www.inta.gob.ar/sanpedro (Facebook, Twitter y Youtube INTASanPedro). Contacto: Mariana Piola marianna@inta.gob.ar.

4- Descripción del territorio:

El territorio ocupa los partidos de San Pedro y Baradero, en el noreste de la provincia de Buenos Aires, sobre la margen oeste del río Paraná. El espacio está atravesado por la Ruta Nacional 9, que traza una línea imaginaria entre la zona costera, asociada al turismo y a la producción frutícola, viverística y de pequeñas parcelas, y una más continental, caracterizada por los cultivos extensivos. La mayoría de las ciudades importantes se encuentran entre la ruta y el río, habiendo pequeñas localidades hacia el centro de la provincia. El territorio cuenta con alrededor de 92 mil habitantes. Si bien hay algunas industrias de importancia radicadas en la zona (Arcor, Papel Prensa, Refinerías de Maíz y Atanor), la región se caracteriza por la producción agropecuaria. El INTA está en el territorio desde 1958, con más vínculo real con el partido de San Pedro, mientras que, si bien se ha trabajado con productores baraderenses, es cuando aparece la existencia de un espacio físico de atención en la segunda década de 2000 que ha planteado otros vínculos con el municipio de Baradero.



Figura 3. Mapa del territorio con principales localidades, rutas y referencias pluviales del territorio

5- Fotografías del proceso



214

Figura 4. Fotografías que corresponden al Taller de concertación de problema y despliegue de la VCT Proyecto regional para el desarrollo agropecuario del noroeste de Buenos Aires.

6- Una técnica: VTC sintética

VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL HERRAMIENTAS: VTC SINTÉTICA 01 01 - 01/2014

Síntomas	<p>Los productores ya no toman créditos y el subsidio aparece como única opción.</p> <p>Falta de oportunidad de las decisiones y estancamiento.</p> <p>Poca disponibilidad de personal y especializado.</p> <p>Conflictos de intereses.</p> <p>Discusiones e indiferencia presentes en muchos espacios grupales.</p> <p>Falta de reconocimiento al interior del grupo de los compañeros y sí externo.</p> <p>Falta de participación en actividades grupales/ colectivas y en espacios de toma de decisiones.</p> <p>Actividades desarticuladas, superpuestas y discontinuadas.</p> <p>Desmotivación para seguir produciendo frente a no visualizar alternativas.</p> <p>Cada vez que hay cambios hay que rehacer vínculos (compartir, acordar).</p>
----------	---

Consecuencias	<p>Limitación en el crecimiento de los productores y su escala.</p> <p>Imposibilidad de concretar proyectos asociativos o similares.</p> <p>Falta de recursos para implementar algunas tecnologías necesarias.</p> <p>Tareas que no se pueden realizar por la falta de personal.</p> <p>Pérdida de producción o ganancia.</p> <p>Contaminación de áreas urbanas.</p> <p>Mirada fragmentada de los problemas.</p> <p>Abandono de actividad y desocupación.</p> <p>Reducción del área productiva pequeña y concentración.</p> <p>Migración de jóvenes fuera de la actividad productiva.</p> <p>Desgaste, descreimiento y pérdida de motivación en el sector productivo y el institucional.</p> <p>Atomización de esfuerzos.</p> <p>Escasos casos de acuerdos sostenidos en el tiempo,</p>
Frase núcleo de la VTC	Desarticulación de los actores que pone en peligro la sustentabilidad territorial.
Aspectos del problema	<p>Componente económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitado acceso financiero según competitividad y escala. • Es difícil la toma de decisiones en un contexto cambiante y riesgoso. • Dificultades con la mano de obra (no calificada, inconstancia, etc). <p>Componente ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para la toma de decisiones frente a la variabilidad climática. • Conflictividad productiva en el ámbito periurbano y urbano. • Falta de incorporación o apropiación de las BPA y BPM. • Faltan planteos de escenario de riesgo climático. <p>Componente sociocultural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento del otro /de la alteridad. • Desconocimiento del trabajo de los otros y superposición de actividades. • Diferente valoración de los problemas.

	<p>Componente técnico-productivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las tecnologías disponibles (o en progresión) no siempre contemplan las variaciones de escalas. • Insuficiente validación de tecnologías que aporten a un manejo racional ambiental y una visión sistémica de las producciones del territorio. • Las investigaciones estratégicas (mediano y largo plazo) están constantemente amenazadas por el desfinanciamiento o los ritmos cambiantes de la política institucional. <p>Componente institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasas o malas experiencias de articulación interinstitucional. • Dificultad para trabajar a partir de las diferencias. • Políticas cambiantes o cortoplacistas en algunas instituciones.
Causas próximas	<p>Créditos inadecuados o que arrastran malas experiencias.</p> <p>Dificultad para el manejo de muchas variables simultáneamente en la toma de decisiones, o para trabajar a partir de las diferencias.</p> <p>Trayectorias de vida diferentes y sus consecuencias en las decisiones.</p> <p>Visión transferencista y neutral de la tecnología, predominancia de la marca de racionalidad lineal.</p> <p>Falta de objetivos comunes entre actores del territorio.</p> <p>El medioambiente aún no es visualizado como parte del sistema productivo.</p> <p>Incertidumbre presupuestaria.</p> <p>Escasas o malas experiencias de articulación interinstitucional.</p> <p>Políticas cambiantes o cortoplacistas.</p>
Causas básicas	<p>Falta de políticas que promocionen créditos y actúen sobre el ordenamiento territorial.</p> <p>Impredicibilidad del clima.</p> <p>Crecimiento urbano.</p> <p>Falta de definición, implementación y cumplimiento de normas (ejemplo BPA y BPM).</p> <p>Coexistencia de modalidades institucionales que se desconocen y articulan poco.</p> <p>Falta de premiación de lo colectivo.</p> <p>Falta de proyecto regional compartido.</p>

Tabla 6. Fuente: Massoni, 2013.



Documento PID 231

Guía de registro de proyectos caso del PID

1- Nombre del proyecto: Proyecto regional agroforestal para el norte de Santa Fe. (Massoni y Margherit, 2016)

2- Síntesis del proyecto:

Este caso aborda el componente comunicacional del Proyecto regional agroforestal para el norte de Santa Fe, implementado por el grupo de trabajo en sistemas agroforestales del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Reconquista, Santa Fe, Argentina.

El trabajo que despliega el grupo está signado por la aprobación de la Ley Nacional de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos N° 26331 (año 2007) y la Ley Provincial Mapa de Ordenamiento del Bosque Nativo N°13372 (año 2013).

Este es el marco legal desde el que se pretende promover la conservación mediante el ordenamiento territorial de los bosques nativos, la regulación de la expansión de la frontera agropecuaria y de cualquier otro cambio de uso de suelo.

3- Organización demandante: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Reconquista. Datos de contacto: Luciana Margherit. lmargherit@gmail.com . Tel: +541167974371

4- Descripción del territorio:

El proyecto se desarrolla en el área de influencia de la Estación Experimental Agropecuaria Reconquista del INTA. Incluye los departamentos Vera, nueve de julio, Obligado y San Javier. Agroecológicamente en la región, se reconocen cinco tipos de bosques: chaqueño semiárido; chaqueño húmedo sabánico; del espinal y selva paranaense.

Son considerados bosques nativos los ecosistemas que contienen árboles naturales de cada zona, que no han sido implantados por el hombre. Constituyen un ambiente (que incluye flora, fauna, suelo, atmósfera, clima, agua) que funciona como un sistema con características singulares y múltiples funciones.

El norte provincial posee una historia forestal muy rica, con un recurso

de bosque nativo actualmente degradado: más de 500 000 ha perdidas. En el proceso, se conjugan desmontes para la agricultura y explotación forestal para uso industrial, que impactan en la calidad del bosque que se utiliza para la ganadería. En este contexto, las perspectivas de mantener el recurso forestal como sustento natural, económico y social están amenazadas.

En la Ley de Nacional de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos N° 26331 (año 2007) y la Ley Provincial Mapa de Ordenamiento del Bosque Nativo N°13372 (año 2013) se establecen tres categorías de protección: verde, que permite el uso libre del bosque; amarilla, que habilita su aprovechamiento sostenible mediante la aprobación de un plan de manejo; y roja, que prohíbe que se modifique el ambiente para otros usos, como por ejemplo, para agricultura.

En la provincia de Santa Fe, la zonificación establece que no existen áreas de categoría verde, solo rojas y amarillas. Para adecuarse a la ley, los productores deben presentar, según la zonificación a la que pertenezca su campo, un Plan de Manejo realizado por un técnico autorizado. Desde el grupo agroforestal del INTA, se acompaña este proceso en el entorno de una estrategia comunicacional.

La actividad ganadera es la dominante en la región y el bosque nativo sigue siendo el ambiente preponderante para esta actividad. Existen en la actualidad aproximadamente 900 000 ha solo en la región conocida como Cuña Boscosa que se encuentra en diferentes estados de conservación. Si bien la principal actividad de quienes son dueños de los campos es la ganadería, la extracción de madera –que en la mayoría de los casos no es realizada por el propietario– es también una actividad significativa, tanto por su importancia económica como por el impacto social y ambiental que representa. La trama de la producción leñera incluye al dueño del campo en donde se encuentran los bosques; generalmente se trata de un productor ganadero quien autoriza a que los hacheros exploten su campo a cambio de trabajos de limpieza o picadas. Las industrias de la región del norte santafesino son energéticamente leño-dependientes. En lo que respecta a lo bioenergético, se estima un consumo de 250 000 tn de leña anuales con crecimiento de la demanda a futuro.

Pese al uso que se le da a los bosques en el norte de la provincia, se desconoce el estado de los recursos naturales en los sistemas forestales intervenidos, así como no se cuenta con información completa y precisa sobre el uso, apropiación y resultados de tecnologías aplicadas en los últimos 20 años.

Los primeros trabajos en INTA Reconquista destinados a la caracterización de ambientes con bosques nativos y al desarrollo de tecnologías pastoriles, datan de la década del ochenta. Estas experiencias se especializan en intentar dar respuestas a demandas técnicas puntuales, sin contemplar la complejidad de la problemática del bosque nativo y los sistemas silvopastoriles en el norte de Santa Fe.

Sin embargo, desde el año 2012, tanto las investigaciones como las actividades de extensión rural cobraron un nuevo impulso²: profesionales de diferentes áreas (extensión rural, investigación en ganadería, biodiversidad, agricultura, economía y comunicación) confluyeron para abordar lo agroforestal en la región. En esta investigación comunicacional se trabaja transdisciplinariamente con el objetivo de delinear soluciones innovadoras en torno a esta problemática.

5- Fotografías del proceso



Figura 5. Fotografías que corresponden al Taller de concertación de problema y despliegue de la VCT, Diagrama de actores y Árbol de soluciones, del Grupo agroforestal INTA Reconquista

6- Una técnica: VTC sintética

VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL HERRAMIENTAS: VTC SINTÉTICA 01 01 - 01/2014	
Síntomas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bosque degradado. 2. Pocas publicaciones con información regional. 3. Respuestas desde una mirada individual. 4. Pobreza de las familias trabajadoras del monte. 5. Altas tasas de deforestación. 6. Informalidad laboral.

2. Las actividades del equipo están detalladas en Protocolos de trabajo contenidos en los tres proyectos con enfoque territorial (PRET) de INTA Reconquista.

Consecuencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja productividad silvopastoril. 2. Escasa información que circula entre investigadores y extensionistas. 3. Desencuentros entre los actores. 4. Bajos ingresos y malas condiciones de los trabajadores de la cadena del carbón y leña. 5. Pérdida de la calidad ambiental. 6. Personas dispuestas a trabajar, pero no tienen competencias para abordar el monte desde una visión integral de los recursos.
Frase núcleo de la VTC	<p><i>Desde INTA, no tenemos una mirada compartida del bosque por lo que generamos acciones dispersas y segmentadas.</i></p> <p>Componentes: técnico, político-institucional, ambiental, económico y de mercado, sociocultural.</p>
Aspectos del problema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobreexpplotación del monte: sobrecarga ganadera y extracción de leña. 2. Pocas investigaciones: falta de información sistematizada y organizada sobre la tecnología utilizada, actores involucrados, ambientes caracterizados y resultados obtenidos. 3. Falta de respuestas claras a los baches que la implementación de la Ley de Bosques genera. 4. Informalidad del mercado en los productos del bosque. 5. Manejos productivos que no contemplan la sustentabilidad ambiental. 6. Visión del bosque como ámbito de trabajo y provisión de los sectores más pobres.
Causas próximas	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se identifican otros usos del bosque más allá de la leña y el pasto que ofrece. 2. Organización interna del trabajo que prioriza la producción científica-técnica tradicional. 3. Hay pocas organizaciones que tienen el tema discutido y posturas consensuadas. Prevalecen las posturas individuales. Desconfianza entre los actores. 4. Falta de aplicación, regulación y control. 5. Tecnologías agropecuarias productivistas que son más accesibles que las ambientales. 6. Falta de oficios vinculados al monte en la región.

Causas básicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura económica productiva extractiva. 2. Formación técnica y recorrido de la práctica en la que se prioriza el conocimiento sectorizado y fragmentado. 3. No hubo participación de las organizaciones vinculadas al problema en el proceso de formulación de la Ley Nacional de Bosques. 4. No se cumplen las leyes de contrato laboral y la ley de bosques. 5. Modelo agropecuario/ tecnológico imperante. 6. El modelo productivo no favorece el desarrollo de las economías regionales.
-----------------------	--

Tabla 7. Fuente: Massoni, 2013.

3.5. Informes de visualización

En el despliegue de la VTC se reconocen cinco Componentes del problema agroforestal: político-institucional, ambiental, técnico, sociocultural y económico, y de mercado.

Se han definido informes de visualización en las dimensiones informativa e interaccional, según el siguiente detalle:

- Dimensión informativa por componente de la VTC.
- Aspectos priorizados por componente de la VTC (figura 6).
- Acciones comunicacionales priorizadas por componente de la VTC.
- Proceso comunicacional priorizado por componente de la VTC (figura 7).
- Acciones comunicacionales desarrolladas período X-X.

Esos informes se expresan en tablas y gráficos que sintetizan los indicadores relevados en cada VTC y que se combinan con sus distintas dimensiones facilitando la visualización de los indicadores comunicacionales bajo análisis y la toma de decisiones en la planificación de nuevas acciones comunicacionales.

Aspectos priorizados por componente de la VTC
Programa Nacional Leches

Herramienta:
23/04/2017

- Baja valoración de la programación: 0 (0%)
- Actividad desjerarquizada socialmente: 1 (33%)
- Cultura de la inmediatez en la apreciación de la rentabilidad: 0 (0%)
- Invisibilización del trabajo del grupo familiar: 0 (0%)
- Baja calidad de vida de los operarios: 0 (0%)
- Falta de conceptualización de la actividad como productor profesional: 0 (0%)
- Falta de formación y calificación de mano de obra (insuficiente motivación, capacitación, orientación): 0 (0%)
- Falta de apropiación de prácticas sustentables: 0 (0%)
- Falta de previsión en el planteo de las sucesiones. (recambio generacional): 0 (0%)
- Falta de cultura de trabajo en red: 0 (0%)
- Escasa valoración de la utilidad de los registros económicos en la empresa tamboera: 0 (0%)
- Visión empresarial incipiente a nivel del sector lechero: 2 (67%)



PID UNR Comunicación Estratégica:
indicadores de comunicación en dimensiones múltiples
POL 231

Figura 6. Informe de aspectos priorizados por componente de la VTC. Programa Nacional Leches.

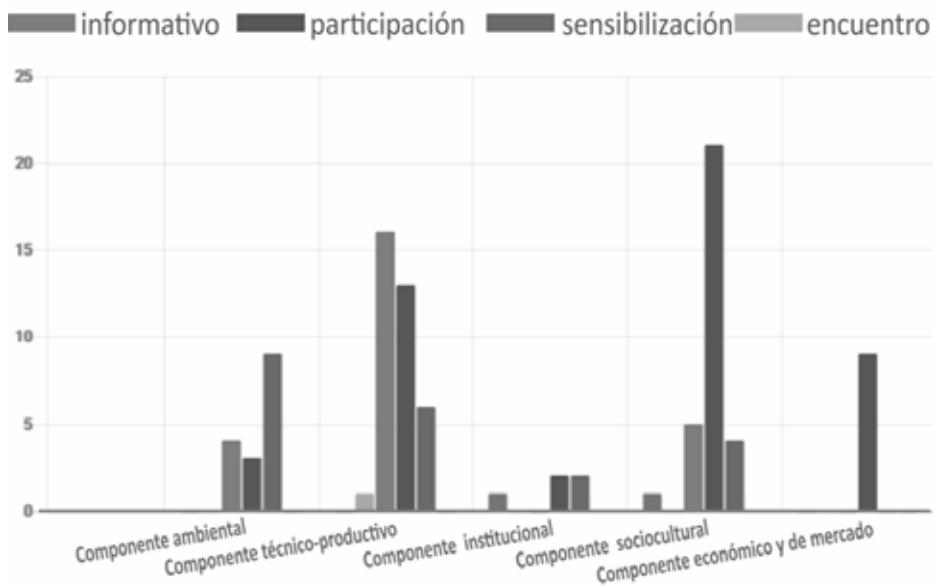
Proceso comunicacional priorizado por componente de la VTC

Dimensión interaccional

Proyecto regional para el desarrollo agropecuario del noreste de Buenos Aires.

Herramienta:

23/04/2017

**PID UNR Comunicación Estratégica:****índicadores de comunicación en dimensiones múltiples**

POL 231

Figura 7. Informe de proceso comunicacional priorizado por componente de la VTC en la Dimensión Interaccional.

La integración de lo digital a la investigación comunicacional resulta un desafío ineludible en este proyecto. No se trata de generar un *software* que ofrezca herramientas para un registro inventariable de la comunicación, sino de uno que logre aportar a la exploración de una plataforma informática que permita hacer operativo aquello que, desde el plano teórico metodológico, ha mostrado ya su potencia en otros proyectos. Buscamos poder hacerlo online, al tiempo que lo comunicacional sucede. Trabajamos en dar cuenta del devenir de la vinculación intersubjetiva en las situaciones de comunicación bajo estudio.

Así, el desarrollo del *software* ofrece:

“una base de datos que funciona a través de internet y busca operativizar el despliegue de una estrategia comunicacional en dimensiones múltiples, de manera de permitir el monitoreo continuo de las formas del encuentro sociocultural que va asumiendo en su

implementación. Asimismo, registra y sistematiza la información que el usuario va cargando, y devuelve los datos según los indicadores comunicacionales bajo análisis. Sus funciones son:

- Facilitar el seguimiento y monitoreo de los procesos comunicacionales del proyecto, contando con un registro general accesible y siempre disponible.
- Permitir el análisis y la reorientación de los procesos de comunicación en organizaciones que cuentan con estrategias comunicacionales para actividades diversas, organizadas en departamentos, grupos de trabajo, proyectos, programas, etc.
- Generar informes que permitan dar a conocer el nivel de estado, avance y desarrollo de los procesos comunicacionales bajo análisis.
- Registrar los productos y actividades nuevos que surjan en cada proyecto en las distintas dimensiones de la comunicación". (Massoni, Menarvino y Piola, 2014, p. 2).

4. Conclusiones

El componente informático fue una dificultad en el desarrollo de la investigación, ya que ningún integrante del equipo es un especialista en sistemas, a la vez que los recursos disponibles en la universidad en la que está radicado este proyecto no han tenido la cantidad requerida para contratar servicios de terceros con la continuidad inicialmente planeada, lo cual ha retrasado su avance. No obstante, al momento de este informe de investigación, se han completado las etapas de diseño, maquetación y validación mediante la carga de proyectos-caso en tres de las dimensiones bajo análisis.

El PID es un aporte que especifica la diferencia entre la investigación enactiva en comunicación y las investigaciones desarrolladas desde otras disciplinas de las ciencias sociales en temas de comunicación.

No se trata de investigar para describir de una vez y para siempre; por el contrario, el diseño de una estrategia comunicacional implica investigar para propiciar con los actores presentes en el territorio procesos de interactividad y de complejidad creciente en torno a problemáticas situadas y a partir de reconocerlos en sus trayectorias en las matrices socioculturales. Comunicación estratégica como cambio social conversacional (Massoni, 2012, p. 71).

Los resultados del proyecto son una contribución que puede integrarse a la tarea comunicacional en organizaciones de distinto ámbito

para dar cuenta de actividades, procesos y productos de comunicación aportando al logro de criterios consensuados y unificados para el seguimiento y monitoreo de procesos comunicacionales en dimensiones múltiples.

La información generada en este trabajo resulta de utilidad para la organización y la toma de decisiones comunicacionales, convalidando un nuevo modelo para abordar la problemática de la investigación comunicacional centrado en la comunicación como cambio social conversacional.

Desplegamos a la comunicación como algoritmo fluido de la diversidad: el modelo de comunicación estratégica con el que trabajamos ofrece un conjunto ordenado y finito de operaciones como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional entendido como encuentro en la diversidad (Massoni, 2011).

Son formas de medición de las distintas dimensiones de la comunicación útiles para propiciar distintos tipos de encuentro sociocultural, más allá del control, más allá de la comunicación en línea que es propia de los medios y los mensajes. Aquí se registra a la comunicación en su multidimensionalidad para aprovechar los componentes de autoorganización presentes en el territorio, pero que no se consideran en un despliegue tradicional de la comunicación. Así, “las estrategias de comunicación son dispositivos de conversación micro-macro social, que establecen operaciones sistemáticas para generar mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de las metodologías y técnicas de la comunicación estratégica” (Massoni, 2013).

5. Una nueva etapa

La fase 1 de este proyecto definió tipologías de indicadores para la dimensión informativa, y la dimensión interaccional. También implementó una plataforma *online* para su carga y seguimiento y su correspondiente validación en proyectos caso.

La fase 2 trabaja en el desarrollo metodológico de tipologías de indicadores para la dimensión ideológica y la dimensión sociocultural, su validación en dos proyectos caso y su integración a la plataforma *online*.

El sistema de medición comunicacional desarrollado (metodología de investigación enactiva en comunicación junto con la plataforma digital) es un dispositivo facilitador de la incorporación de la investigación enactiva en comunicación, en tanto diseño e implementación

de acciones integradas a procesos de cambio social conversacional de complejidad siempre creciente. Resulta eficiente en tanto dispositivo de codiseño con los actores existentes en el territorio de la investigación.

En la actual etapa del proyecto de investigación, nos proponemos:

1. Desarrollar un sistema de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples.
 - a. Definir y validar una tipología de indicadores comunicacionales para la dimensión ideológica y la dimensión sociocultural.
 - b. Interrelacionar las tipologías de los indicadores de todas las dimensiones comunicacionales bajo estudio en el entorno de las estrategias de comunicación como algoritmos fluidos.
2. Desarrollar un *software* de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples.
 - a. Interrelacionar las tipologías de los indicadores de todas las dimensiones comunicacionales bajo estudio en la plataforma *online*.
 - b. Ajustar la operatividad del sistema en el entorno metodológico de las estrategias comunicacionales como algoritmos fluidos.
 - c. Mejorar la usabilidad de la plataforma en lo que refiere a interfaz gráfica e interactividad *online* de los informes.
3. Escalar el sistema de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples en proyectos de ámbitos diversos.
 - a. Validar la utilización de la plataforma en diferentes tipos de proyectos (uno en una organización empresarial, uno en una organización gubernamental, uno en tercer sector).
 - b. Disponibilizar el *software* para la implementación de la plataforma en dos proyectos de diferentes escalas: uno nacional y otro internacional.

6. Medir más allá del control

La búsqueda principal en esta investigación es la creación de un sistema de medición comunicacional más allá del control, entendiendo que cuando el trabajo de medición se realiza en dimensiones únicas, tal como ocurre cuando se trabaja desde las teorías y metodologías tradicionales, no logra escapar de un registro lineal centrado en mensajes y narrativas, y que, por lo tanto, se ocupa sólo de lo comunicativo. El registro y operación de indicadores comunicacionales en dimensiones

múltiples explora otra fase a partir justamente de operar el cambio social conversacional desde lo comunicacional, centrándose, por tanto, en los diferentes tipos del encuentro sociocultural existentes, deseables y posibles en la situación bajo análisis en cada investigación.

Referencias

- Mandelbrot, B. (1984). *Les objects fractals: forme, hasard et dimension*. Paris: Flammarion.
- Massoni, S. (2003). Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. *Temas y Debates* 8.
- Massoni, S. y Pérez, R. (2009). *La nueva teoría estratégica. Del conflicto a la articulación. Otra forma de entender y de responder a los problemas y oportunidades del siglo XXI*. Madrid: Ariel.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario: Homo sapiens.
- Massoni, S. (2012). Elogio de la comunicación estratégica como algoritmo fluido de la diversidad. Comunicadores a las orillas de otra ciencia y de otra profesión. *Estrategias*, 17. Recuperado de: www.fisec-estrategias.com.ar.
- Massoni, S., Piola, M; Mascotti, M.; Margherit, L.; Spagnolo, J.; Menarvino, B. y Gerson, E. (2013). *Documento PID IPOL 172 - Tipología de indicadores de la dimensión interaccional. Investigación y posgrado*. Facultad de Ciencia Política y RRHH, Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Massoni, S. (2013) *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens.
- Massoni, S., Menarvino, B. y Piola, M. (enero-marzo, 2014). Plataforma *online* para el registro y operación de estrategias comunicacionales. *Question* 41(1), 217-233.
- Massoni, S., Mascotti, M. y Margherit, L. (diciembre-marzo, 2014). Medición de procesos comunicacionales en organizaciones y proyectos: La dimensión informativa desde la comunicación estratégica. *Razón y Palabra* 18 (85).
- Massoni, S. (2015). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: Análisis y prescripción mediante marcas de raciocinio*.

nalidad comunicacional. Civilizar. 03 (03), 97 - 106.

Massoni, S.y Margherit, L. (2016) Despliegue, seguimiento y evaluación de la estrategia comunicacional de un proyecto agroforestal mediante metodología de investigación enactiva en comunicación. En Bartolucci, F. (comp.). XII Congreso Nacional y V InternacionalesSobre Democracia: la democracia por venir: elecciones, nuevos sujetos políticos, desigualdades, globalización. Rosario: UNR

Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires.* Quito: Ciespal.

Massoni, S., Piola, M., Mascotti, M., Margherit, L., Spagnolo, E., Menarvino, B. (2017). *Medir la comunicación desde lo vivo. Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples.* Rosario: UNR.

Nota final

228

(A) La investigación busca realizar un aporte desde la metaperspectiva de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (www.escueladecomunicacionestrategica.org), como un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales. Considera que el aporte de los comunicadores se diferencia de los aportes de otros científicos sociales y de los de otros profesionales en tanto se ocupa del cambio social conversacional. El núcleo que inicia esta escuela es la tesis doctoral de Sandra Massoni “Estrategias de comunicación, un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional” presentada en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, en marzo de 2003. La misma propone una nueva teoría de la comunicación estratégica que plantea abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. Define a la comunicación como encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales. La tesis considera que la comunicación estratégica como espacio de encuentro de las alteridades socioculturales es una nueva matriz de estilo académico y científico, que habilita otro registro de la cuestión comunicacional al re-ubicar su objeto de estudio desde el paradigma de lo fluido. Al hacerlo nos emplaza en una dimensión del tiempo como

experiencia, nos instala en la complejidad de la construcción ínter subjetiva de la temporalidad en y a través de los signos y de las emociones como un autodispositivo colectivo. Así, la comunicación estratégica se propone como una teoría de la intersubjetividad no dualista que despliega la especificidad de lo comunicacional. Se trata de explorar las modalidades de construcción de lo social sobre las diferencias, no negándolas, sino considerando su fractalidad (Mandelbrot, 1984). Se trata de volver a confiar en la experiencia sensorial aprendiendo a convivir en la contradicción y en la diversidad. La teoría trabaja desde las raíces latinoamericanas del pensamiento comunicacional con los nuevos paradigmas de la ciencia y es subsidiaria de las teorías de la complejidad, los estudios culturales y las semióticas de la presencia. Esta construcción comunicativa y a la vez comunicacional del orden temporal adopta diferentes configuraciones que el análisis puede captar con metodologías específicamente comunicacionales. Indagando e interpelando las diferentes racionalidades del encuentro a través del análisis y prescripción de las marcas de racionalidad comunicacional existentes en una situación de comunicación, la investigación en comunicación estratégica habilita, invierte, busca la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social.

Capítulo 7.2

El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento¹

Octavio Islas

Mexicano. Doctor en ciencias sociales. Director del Centro de Altos Estudios en Internet y Sociedad de la Información, Universidad de Los Hemisferios, Quito, Ecuador. Autor y coordinador de 16 libros, más de 50 capítulos en libros, más de 700 textos periodísticos. Fundador de la revista web científica *Razón y Palabra*.

Fernando Gutiérrez

Mexicano. Doctor en Diseño y Visualización de la Información. Director de la División de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México; Miembro del Consejo Directivo de la Media Ecology Association (MEA); Coordinador General de The World Internet Project para México; Académico de número de la Academia Mexicana de la Comunicación A.C.

1. Una versión preliminar de este texto fue publicada en el número 4 de la revista *Estrategas*, de la Universidad de Las Américas, (UDLA), en Ecuador

1. El tránsito a la Economía del Conocimiento

El mundo cambió radicalmente a partir del 4 de octubre de 1957. Ese día dio inicio una gran aceleración histórica, la cual se prolonga hasta nuestros agitados días. Toffler (Toffler y Toffler, 2006), destacado futurólogo estadounidense de origen judío, quien falleció el 27 de junio de 2016, designó al nuevo tiempo histórico como “Economía del Conocimiento”. Otros importantes pensadores también anticiparon el tránsito a un nuevo tiempo histórico. Herbert Marshall McLuhan, destacado profesor canadiense y quien hoy es reconocido como el gran profeta del mundo digital, uno de ellos¹. En el libro *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*, publicado en 1964 –su cuarto libro– el fundador de la Ecología de los Medios (*Media Ecology*) designó al mundo posteléctrico como la “Edad de la Información” –*Information Age*–. Daniel Bell, reconocido sociólogo estadounidense, profesor emérito en la Universidad de Harvard –de origen judío, como Toffler– propuso el término “sociedad de la información” en el libro *El advenimiento de la sociedad postindustrial* para designar el tipo de sociedad que resultaría del nuevo tiempo histórico. Este año la “Economía del Conocimiento” cumple 50 años. Sin embargo, es posible afirmar que sus días parecen contados.

De acuerdo con Alvin y Heidi Toffler, el tránsito a la “Economía del Conocimiento” dio inicio el 4 de octubre de 1957. Ese día la extinta Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas (URSS) lanzó al espacio el Sputnik 1, el primer satélite artificial², el cual dio nombre al programa espacial Sputnik, que comprendió el lanzamiento de cuatro satélites al espacio. El Programa Sputnik fue concebido como una contribución de la URSS al “Año Geofísico Internacional”, establecido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Aún cuando la vida útil del Sputnik 1 fue muy corta –el 4 de enero de 1961 se incineró durante su reentrada a la órbita terrestre–, el lanzamiento al espacio

1. El término *Media Ecology* –en castellano: Ecología de los Medios– fue propuesto por Neil Postman, destacado sociólogo y educador estadounidense, quien fue discípulo de Marshall McLuhan en la Universidad de Nueva York (NYU). La Ecología de los Medios es una compleja metadisciplina que estudia el impacto de las tecnologías en las sociedades a través de la historia.

2. Los satélites artificiales fueron anticipados en 1945 por Arthur Clarke en el artículo *Extra-terrestrial Relays*, el cual fue publicado en la revista *Wireless World*. Ese texto puede ser descargado desde <http://www.tnmoc.org/sites/default/files/Extra-Terrestrial%20Relays2.pdf> (fecha de consulta: 1 de septiembre de 2017). Clarke sentó las bases de los satélites artificiales en la órbita geoestacionaria, la cual fue designada en su honor órbita Clarke. Arthur Clarke además fue uno de los guionistas de la cinta *2001 Odisea del Espacio* (1968), dirigida por el afamado director Stanley Kubrick.

del primer satélite artificial bastó para detonar la última etapa de la Guerra Fría: la carrera espacial entre Estados Unidos y la URSS para llevar al primer hombre a la Luna. Sobre el significado del lanzamiento al espacio del primer satélite artificial del hombre y su impacto en la gestación y desarrollo de la Economía del Conocimiento, Alvin y Heidi Toffler señalan:

Suele describirse la década de 1950 como una época mortalmente gris. Pero el 4 de octubre de 1957, la Unión Soviética lanzó el Sputnik, el primer satélite artificial en órbita alrededor de la Tierra, lo que desencadenó una gran carrera espacial con Estados Unidos, que aceleró radicalmente la teoría de sistemas, las ciencias de la información y el *software* para programación y formación en tareas de gestión de proyectos (Toffler y Toffler, 2006, p. 32).

El presidente John F. Kennedy destacó la importancia de llevar al primer hombre a la Luna antes de que concluir la década de 1960 y, por supuesto, conseguirlo antes que la URSS. Desdichadamente el trigésimo quinto presidente de la Unión Americana no pudo constatar el cumplimiento de los objetivos que afirmarían la superioridad tecnológica de Estados Unidos en el imaginario aeroespacial, pues fue asesinado el 22 de noviembre de 1963 en Dallas, Texas. El 21 de julio de 1969, a las 2:56 UTC, Neil Armstrong, comandante del Apolo 11, pisó la superficie lunar y pronunció estas palabras: “Es un pequeño paso para un hombre, pero un gran salto para la humanidad”³. La carrera espacial que libraron las dos grandes potencias de finales del siglo XX, la cual se desarrolló sin el empleo de instrumentos digitales, aceleró significativamente el desarrollo de las ciencias y la tecnología. De tan formidable aceleración histórica se han desprendido un considerable número de avances tecnológicos que se extienden a nuestros días, como la asistencia médica personalizada, el desarrollo de armas no letales, dinero programable, el estudio de la materia oscura y la antimateria, clonación, fabricación de computadoras portátiles, gestión de riesgo, hiperagricultura, internet, investigación con células madre, mercados instantáneos, nanocéuticos, neuroestimulación, nuevas formas de educación, nuevas fuentes de energía, sensores de privacidad que nos indican cuándo estamos siendo observados, *big data*, internet de las cosas (IOT), sistemas de pagos clasificados, sistemas de transporte inteligente, sistemas de posicionamiento global, etc. Como atinadamente destacaron los Toffler: “Las verdaderas revoluciones replazan instituciones y tecnologías. Y aún hacen más, destruyen y reorganizan lo que los psicólogos sociales denominan ‘estructura de rol’ de la sociedad” (Toffler y Toffler, 2006, p. 33).

3. En inglés: *That's one small step for [a] man, one giant leap for mankind.*

Como en toda época de cambios efectivamente profundos, no pocos modelos explicativos, teorías, ciencias e incluso paradigmas han exhibido graves insuficiencias explicativas para asimilar y comprender lo nuevo, lo emergente, lo inédito. En tiempos de cambios además se desarrollan nuevos relatos, nuevas interpretaciones, nuevas teorías, nuevas ciencias, nuevos paradigmas. Cada revolución industrial registrada en la historia introdujo nuevos oficios, nuevas profesiones, nuevas instituciones, nuevas miradas. Los cambios siempre vienen acompañados de mayor complejidad e incertidumbre.

2. Comprender la exaptación

El tránsito a la Economía del Conocimiento no precisamente ha resultado sencillo. En las primeras líneas del libro *El medio es el masaje. Un inventario de efectos* (1967), el quinto libro de Marshall McLuhan, el cual fue ilustrado por Quentin Fiore, reconocido diseñador gráfico, el ya afamado profesor canadiense anticipó la magnitud y profundidad de los cambios que supondría el tránsito al nuevo tiempo histórico:

233

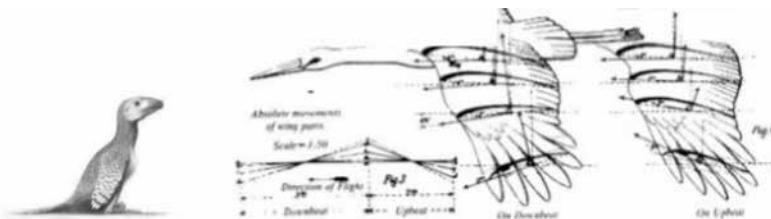
El medio o proceso de nuestro tiempo –la tecnología eléctrica– está remodelando y reestructurando patrones de interdependencia social y todos los aspectos de nuestra vida personal. Nos está obligando a reconsiderar y reevaluar prácticamente todo pensamiento, cada acción y cada institución que se da por sentado. Todo está cambiando: tú, tu familia, tu barrio, tu educación, tu trabajo, tu gobierno, tu relación con “los demás”. Y están cambiando dramáticamente⁴.

La velocidad con la cual hoy circula la información a través de internet ha hecho posible la instantaneidad informativa. Por supuesto que la adaptación a un entorno tan complejo, de ninguna manera ha resultado sencilla. El proceso de adaptación no es suficiente para explicar la complejidad de los cambios que han resentido las sociedades en tiempos de la economía del Conocimiento. En el libro *El origen de las especies por medio de la selección natural, o la preservación de las razas favorecidas en la lucha por la vida* (1859), Charles Darwin afirmó que para que una especie pueda experimentar alguna modificación importante, una variedad ya formada tiene que variar de nuevo. Si glos después fue posible comprender el significado de lo dicho por

4. En la versión en inglés del referido libro: *The medium, or process, of our time –electric technology– is reshaping and restructuring patterns of social interdependene and every aspect of our personal life. It is forcing us to reconsider and re-evaluate practicallu every thought, every action and every institution formerly taken for granted. Everything is changing: you, your family, your neighborhoodm your education, your job, your government, your relation to “the others”. And they’re changing dramatically”.*

Darwin. Stephen Jay Gould⁵ designó ese complejo proceso evolutivo como exaptación, y utilizó el término para referirse a toda aquella característica, presente en una especie, pero que originalmente cumplía un rol distinto al que actualmente desempeña. La exaptación es pues resultado de un complejo proceso de evolución que afecta los órganos de los seres vivos, las tecnologías, el proceso de innovación, las instituciones y ¿por qué no? las profesiones también. Desde la perspectiva de la biología evolutiva, la exaptación parte de un rasgo original, el cual favorece la adaptación a determinadas condiciones, pero una vez que la adaptación realizada se ha consolidado, el órgano o miembro evoluciona para responder a otras finalidades o propósitos (Gould, 1991). Un ejemplo de ello ocurrió con las plumas de las aves, las cuales primero permitieron regular la temperatura corporal, y con el paso del tiempo evolucionaron hasta permitir la realización de una función mucho más compleja: volar.

Figura 1. Exaptación de las plumas de las aves.



Fuente: Labrune, 2010

El concepto exaptación ha empezado a trascender las fronteras teórico-conceptuales de la biología evolutiva. Resulta indispensable explorar sus posibilidades explicativas en la Nueva Teoría Estratégica. La Ecología de los Medios (*Media Ecology*) ha recuperado el concepto exaptación para analizar la evolución de medios de comunicación como la imprenta, el telégrafo, el teléfono, la radio, la televisión, y la internet. Cada uno de los referidos medios ha producido profundos cambios en las sociedades. La imprenta de Johannes Gutenberg no es el resultado de una adaptación sino de una exaptación de las prensas utilizadas para exprimir el jugo de uva en la elaboración del vino. Gutenberg experimentó con artefactos que ya existían, como el “tipo móvil” y la prensa vinícola, hasta conseguir la imprenta mecánica, como atinadamente destaca Fran Rees (2006). Algo similar ocurrió con otras tecnologías de comunicación que aparecieron a lo largo de la historia, las cuales han sido el resultado de “exaptaciones” que fueron posibles

5. Destacado paleontólogo estadounidense, geólogo, biólogo evolutivo, historiador de la ciencia.

gracias a ciertas condiciones del entorno, así como a la formidable visión de las personas que las promovieron. Tal es el caso el telégrafo en el siglo XVI (Pavel Schilling y Samuel Morse), el teléfono en el siglo XX (Antonio Meucci y Alexander Graham Bell), la radio en el siglo XIX, la televisión en el siglo XX (John Logie Baird), internet en el siglo XX (Vinton Cerf), la World Wide Web en el siglo XX (Tim Berners-Lee), Google en el siglo XXI (Larry Page y Serguéi Brin), Facebook en el siglo XXI (Mark Zuckerberg). Los desarrolladores de cada uno de los referidos medios tomaron algo que ya existía, y lo utilizaron de forma distinta y para otro propósito. En ocasiones, la exaptación de una determinada tecnología corre a cargo de los usuarios. Con no pocas tecnologías ha ocurrido así. En el libro *Mind Amplifier: Can Our Digital Tools Make Us Smarter?* (2013), Howard Rheingold destacó que la exaptación puede ser entendida como “un factor de innovación conveniente”.

La mayoría de las principales innovaciones que se han presentado durante el siglo XXI han sido resultado de “exaptaciones” que se han manifestado en el entorno digital. Los creadores de nuevas y exitosas plataformas tecnológicas han seguido –seguramente sin saberlo– la propuesta de Rheingold (2013), pues han tomado algo que ya existía para derivar en algo distinto, susceptible de ser utilizado para otros propósitos. La exaptación ha llevado a los desarrolladores de los nuevos medios y plataformas tecnológicas a un nivel de innovación muy complejo. Mientras la adaptación cumple útiles funciones que permiten la supervivencia de una especie en un entorno determinado, la exaptación contribuye a la gran transformación evolutiva de los seres y las tecnologías más allá de sus ambientes específicos (Gould y Vrba, 1982, pp. 6-8). El concepto exaptación es complejo y resulta superior al de la adaptación y, desde una perspectiva eminentemente sistémica, resulta necesario para asegurar el desarrollo de un sistema determinado que evoluciona en su complejidad en un entorno dinámico.

3. El estratecom. La posible exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento

La complejidad de los cambios que se desprenden del desarrollo de la Economía del Conocimiento ha desafiado los relatos y certezas de las grandes instituciones históricas, las cuales ayer representaban obligados referentes de coherencia, como las escuelas, las iglesias, la familia. Con el despliegue de la Economía del Conocimiento también se han desmoronado algunas de las grandes inercias de la sociedad industrial. El desarrollo de la Economía del Conocimiento además ha puesto en evidencia las insuficiencias explicativas de no

236

pocas teorías, escuelas de pensamiento e incluso de algunos paradigmas científicos. Como ocurre con toda revolución, no pocos oficios y profesiones de tiempos pasados han sucumbido, derivándose nuevos oficios, nuevas profesiones. Una de las principales características de la Economía del Conocimiento es la instantaneidad informativa. Además, en años recientes, se ha incrementado significativamente la cantidad de información disponible, y esta cada año aumenta, por ello recurrimos a términos como “GeopBytes”⁶ para poder estimar el volumen de información disponible. A pesar de la gran cantidad de información disponible, la incertidumbre abruma a las organizaciones, las cuales se desenvuelven en ambientes más complejos. Discernir sobre la relevancia y el significado de la información efectivamente relevante, evadiendo los riesgos de la infoxicación improductiva, representa un reto muy complejo para todas las instituciones. Sin embargo, de ello depende en buena medida la supervivencia de las organizaciones en ambientes (McLuhan, 1996) mucho más inciertos y complejos. Para poder obtener mejor provecho de la gran cantidad de información disponible se proyectan alternativas como la web semántica y *big data*. Sin embargo, en breve transitaremos a un nuevo período histórico, el cual ha sido designado como Cuarta Revolución Industrial. En el nuevo tiempo histórico la incertidumbre y la complejidad serán mayores. Será común el empleo de las nanotecnologías, neurotecnologías, robots, inteligencia artificial, biotecnología, novedosos sistemas de almacenamiento de energía, drones e impresoras 3D, entre muchas otras prótesis tecnológicas. El mundo finalmente parece dispuesto a alcanzar lo imaginado por Norbert Wiener⁷ (1985), padre de la cibernetica, quien anticipó la comunicación entre hombres y máquinas (robots). La comunicación con robots ya no podrá ser considerada como tema de ciencia ficción. Será un hecho cotidiano. Ante tan complejo escenario vale la pena preguntarse sobre el porvenir del dircom. El dircom se desenvuelve en la comunicación lineal. No dispone de conocimientos ni habilidades digitales, o bien, sus destrezas en la materia son muy limitadas. El estratecom es el estratega en materia de comunicación compleja. El dircom tiene sus días contados, y también los tienen los reputólogos.

En la década pasada, la reputación representaba la gran moda en materia de comunicación organizacional. Justo Villafaña, presidente de la firma Villafaña y Asociados, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, quien admite ser considerado como un referente en temas de reputación, afirmó que esta representaba el eje de un “pensamiento

6. Un GeopByte equivale a 1024 Brontobytes.

7. En 1948, fue publicada la primera edición del libro *Cibernetica o el control y comunicación en animales y máquinas*, de Norbert Wiener, destacado matemático estadounidense, padre de la cibernetica.

organizacional renovado” (Villafañe, 2004, p. 20). Villafañe sostenía que la reputación admitía ser considerada como “el último salto evolutivo en la gestión de los intangibles empresariales”. A Villafañe debemos la siguiente definición de reputación: “Es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos” (Villafañe, 2004, pp. 31-32). Además de Villafañe, en la construcción de una teoría sobre la reputación institucional participaron Charles Fombrum, Cees Van Riel, Scott Meyer, Grahame Dowling, Antonio López, Jonathan Low y Pam Cohen, entre otros. Algunos de los referidos reputólogos desarrollaron ingeniosas métricas para evaluar la reputación de las marcas –efectivamente resulta imposible gestionar aquello que no se mide–. En una primera etapa los mencionados especialistas evaluaron la reputación de las principales empresas y marcas comerciales en sus respectivos países. Posteriormente extendieron sus estudios hasta abarcar un mayor número de naciones. El estudio más conocido sobre las marcas con mejor reputación mundial es realizado por el Reputation Institute –*Global Retrak Most Reputable Companies in the World*. En este instituto han participado dos reconocidos reputólogos: Charles Fombrum y Cees Van Riel.

Algunos reputólogos impulsaron la creación de firmas de consultoría para asesorar a aquellas empresas interesadas en desarrollar estrategias reputacionales y, por supuesto, conseguir mejores evaluaciones en los estudios realizados por los mismos consultores que les asesoraban. ¡Negocio redondo para marcas y consultores de “excelencia”! El abogado defensor también se desempeña como juez... Algunas agencias dedicadas a ofrecer servicios de comunicología aplicada, como Llorente y Cuenca (2012 y 2013), incorporaron el diseño de estrategias reputacionales a su repertorio de servicios. Los reputólogos suelen afirmar que la reputación representa el intangible más valioso en las organizaciones. Para evaluar la reputación de las marcas, algunos reputólogos entrevistan a públicos que consideran fundamentales –*stakeholders*–. Sin embargo, el consumidor y los jubilados de las organizaciones que evalúan no son considerados como “informantes clave”. Los reputólogos no consideran relevantes sus percepciones. Solo cuenta la opinión de los expertos y los *stakeholders*, en quienes centran su atención.

En los tres estudios más importantes que anualmente se aplican para poder establecer cuáles son las 100 marcas más valiosas del mundo y cuántos miles de millones de dólares se estima que valen (Forbes: *The most powerful brands*⁸; Kantar Millward Brown: *BrandZ Top*

8. En castellano: Las marcas más poderosas. La relación de las 100 marcas más valiosas

100 Most Valuable Global Brands⁹; e Interbrand: *Best Global Brands¹⁰*), la reputación efectivamente es considerada como una de las unidades de análisis que determinan el valor de una marca. Sin embargo, el valor de una marca por supuesto no se limita a la variable reputación. La reputación es apenas una de las muchas unidades de análisis que las referidas firmas emplean para estimar el valor de las marcas globales más importantes. La reputación interviene como un factor subordinado a un amplio conjunto de variables. En conclusión, la reputación no es ni la única variable ni la más importante en el complejo proceso de estimación del valor de una marca. En realidad, la reputación no es el intangible más valioso, como afirman algunos reputólogos. El intangible más valioso, particularmente en la Economía del Conocimiento, es el conocimiento. La reputación –un factor importante, sin duda–, estaría subordinada a una estrategia integral destinada a la inteligente gestión del conocimiento. La inteligente gestión de los conocedores en las organizaciones, y la exigencia de elevar el IQ de las mismas, por supuesto representa un reto mucho más complejo –y estratégico– que la simple gestión del imaginario reputacional.

238

En 2009, Joan Costa, un brillante autodidacta catalán, y uno de los principales referentes en el imaginario teórico-conceptual del dircom, destacó la necesidad de reconocer nuevos paradigmas para la dirección de comunicación, afirmando que el nuevo dircom debería ser un estratega de la complejidad: “Hoy, la gestión de las organizaciones es, en primer lugar, la gestión de lo complejo” (Costa, 2009, p. 15). Costa seguramente intuía que la complejidad de la Economía del Conocimiento desbordaría las capacidades de los dircom análogos y convencionales, pero no se atrevió a considerar la posibilidad de proponer que el dircom diera paso a otro profesional de las comunicaciones en la organización, a un auténtico estratega de la complejidad. Un experto en el diseño de estrategias de comunicación compleja para los entornos convencionales y los virtuales. El destacado consultor catalán enfatizó que, en el marco conceptual del dircom, la primera palabra que lo define es la de estratega y no la de comunicador. La comunicación empresarial –afirmó Costa– “no puede ser sino estratégica” (Costa, 2009, p. 18). Costa consideraba al dircom como un generalista en una estructura de superespecialistas, y un generalista polivalente que:

en 2017 puede ser consultado en: <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/> Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2017.

9. En castellano: Las marcas globales más valiosas. La relación de las 100 marcas más valiosas en 2017 puede ser consultado en <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands> Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2017.

10. En castellano: Las mejores marcas globales. El estudio más reciente, correspondiente a 2016, puede ser consultado en <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/> Fecha de consulta: 1 de septiembre de 2017.

dedica el 80% del tiempo a la creación y gestión de la acción: define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la imagen; es colaborador directo del presidente y del consejo de administración; miembro del *staff* de estrategas, de reputación y gobierno corporativo, de responsabilidad social y del gabinete de crisis. El otro 20 % del tiempo se distribuye más o menos así: junto con el director de RRHH o Desarrollo de Personas, es corresponsable de la cultura organizacional y la comunicación interna. Y con el director de Marketing lo es en tanto que gestor de la identidad y la imagen corporativa que las comunicaciones de *marketing* deben transmitir [...] También dedica el tiempo necesario a la investigación estratégica corporativa con una mirada prospectiva y, por supuesto, no deja de seguir aprendiendo y desarrollando iniciativas y habilidades (Costa, 2009, p. 20).

De acuerdo con Joan Costa, las principales responsabilidades del dircom son:

239

la *cultura corporativa* y la *comunicación organizacional o interna*, la explotación estratégica de la *identidad corporativa*, la *cultura de servicio* (que ha sustituido la cultura fabricante), el *buen gobierno*, la *imagen pública*, la reputación y la responsabilidad social [...] El dircom se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la concepción institucional: el liderazgo de la presidencia, el proyecto corporativo y la estrategia coordinada del negocio y de la imagen pública empresarial o institucional (Costa, 2009, pp. 19-20).

El dircom –afirmó Costa– es “estratega y gestor de los valores intangibles”, y su formación comprende una concepción humanística con conocimientos generales de teoría de la información o de la comunicación, sociología de la comunicación, comunicología/praxeología, teoría política, teoría general de sistemas, gestión de crisis/responsabilidad social. Además de la concepción humanística, Costa destacaba la importancia de la formación empresarial, con asignaturas como administración, economía, investigación estratégica, planeación estratégica y mercadotecnia. Si bien Joan Costa advirtió la importancia de la estrategia en el imaginario del dircom, en realidad nunca profundizó en ella, siendo la estrategia un tema efectivamente modular. Costa además soslayó la importancia de la investigación. La estrategia definitivamente resulta impensable si no está fundamentada en investigación que arroje información oportuna y confiable. Las intuiciones de Costa en materia de estrategia para la comunicación, definitivamente fueron superadas por Rafael Alberto Pérez, padre de la nueva teoría estratégica (NTE), quien se dio a la tarea de fundamentar una sólida

teoría de la estrategia en el libro *Estrategias de comunicación*, publicado en el año 2001¹¹. La estrategia –señala Rafael Alberto Pérez:

es la disciplina que nos ayuda a elegir el conjunto de decisiones que consideramos mejores para alcanzar los escenarios de futuro que hemos visionado y que constituyen nuestras metas, sabiendo que otras personas, organizaciones, fuerzas o sistemas pueden favorecernos o dificultarnos (Pérez, 2012, p. 56).

La estrategia –como la comunicación– implica pensamiento y acción. Acción en una realidad cambiante, ambigua, compleja y, en no pocas ocasiones, caótica. El estratecom es el estratega idóneo para la gestión de la comunicación estratégica en la perspectiva de la Economía del Conocimiento, y en el tránsito a la Cuarta Revolución Industrial. Mientras que el dircom es el profesional concebido para dirigir –desde la linealidad– las comunicaciones “estratégicas” de los grandes corporativos en la edad industrial; el estratecom es el estratega idóneo para desarrollar la comunicación estratégica en todo tipo de organizaciones, impulsando la conversión de las instituciones en “organizaciones habitables” (Serrano, Pérez y Mendoza, 2001), y elevando el IQ de la institución para responder de forma más favorable a las exigencias en materia de incertidumbre y complejidad, en el inexorable tránsito de la Economía del Conocimiento a la IV Revolución Industrial.

Toda estrategia es el resultado de un proceso de pensamiento lógico que concibe y selecciona una ruta de acción. Sin embargo, a diferencia de lo que suponen la mayoría de dircoms, la estrategia comunicacional no es una fórmula, un recetario, o un plan previo, sino un dispositivo flexible, especialmente atento a lo situacional en tanto espacio fluido. El costo de toda estrategia fallida es, además del tiempo y dinero perdido, el desencuentro con el futuro deseable que pretendíamos alcanzar, pues cuando hablamos de estrategia pensamos en conductas orientadas a resultados futuros, futuros alcanzables. Gestionar el cambio es gestionar el futuro y ello supone estrategia y gestión del conocimiento. Sin embargo, debemos tener muy presente que la realidad siempre cambia. La realidad es compleja. En consecuencia, las estrategias deben ser adecuadas al ritmo, sentido y profundidad de los cambios que se producen en el entorno. Por ello, el estratecom debe ser un formidable investigador, pues, en la estrategia, “actuamos sobre un universo no predeterminado que no controlamos [...] El estratega puede conocer un amplio repertorio de modelos y de estrategias-tipo pero cada vez se tendrá más que contextualizar, adaptar e innovar” (Pérez, 2012, p. 109).

Para poder ajustar la estrategia inicial a las exigencias de un con-

11. Ese mismo año (2001), Moshe Rubinstein e Iris Firstenberg afirmaban la necesidad de transformar a las organizaciones, convirtiéndolas en organizaciones pensantes.

texto cambiante, el estratega debe saber investigar procesos. La estrategia responde a escenarios donde se demanden decisiones ante incertidumbre estructurada, elecciones entre alternativas, efectivas posibilidades de intervención, reconocimiento de la otredad (los otros son personas, organizaciones, fuerzas, y sistemas que pueden incidir real o potencialmente en nuestra esfera de intereses). La perspectiva sistémica (Luhmann, 2015) es fundamental en el imaginario del estratecom, y parte de los siguientes principios: la comunicación es el dispositivo fundamental en la configuración y 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 un sistema social. Las organizaciones –destacan Pérez y Massoni (2009) –son sistemas abiertos, sistemas complejos, sistemas dinámicos adaptativos, sistemas autopoiéticos y autoreferenciales, y sistemas poblacionales ecológicos–.

En el libro *Estrategias de comunicación*, Rafael Alberto Pérez identificó cuatro grandes etapas en la historia de la estrategia: la estrategia militar, la matemática, la gerencial-económica, la comunicológica. La estrategia que nació de la guerra fue desplazada a la vida civil a través de los negocios y la política. Si en un principio la estrategia, concebida desde el imaginario militar, respondía a propósitos de hegemonía y dominación, en su dimensión más compleja –una dimensión eminentemente comunicológica–, la estrategia debe responder a la necesidad de articular, descubriendo y afirmando posibles vínculos. Se trata –destaca Pérez– de dejar de pensar la estrategia como una confrontación entre actores racionales (u otros constructos) para pasar a pensar la estrategia como reajustes situacionales entre seres humanos –el ejemplo para seguir ya no son los ejércitos sino las redes neuronales y los hipervínculos–. La cooperación y la negociación suelen dar mejores resultados que la confrontación. La comunicación organizacional efectivamente debe ser estratégica. La posibilidad de realizar tales reajustes en buena medida parte de la calidad de la comunicación que compartimos con los otros. La comunicación estratégica involucra negociación, mediación, cooperación y consenso.

Pérez además comprendió la necesidad de fundamentar la nueva teoría estratégica en una perspectiva eminentemente humanista: “Una disciplina estratégica deshumanizada solo puede conducir a decisiones igualmente deshumanizadas” (Pérez, 2012, p. 141). De acuerdo con Sandra Massoni, la comunicación estratégica es la “nueva matriz de estilo académico y científico que propone considerar la cuestión comunicacional a partir de ubicar su objeto de estudio como un fenómeno situacional, complejo y fluido” (Massoni, 2011, p. 17). Una definición mejor

estructurada de comunicación estratégica la ofrece Massoni:

La comunicación estratégica se ofrece como una teoría que aborda el encuentro sociocultural, comprensiva y aplicable de modo general. Con metodologías y técnicas propias examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional como autodispositivo colectivo y propicia procesos de cambio social conversacional (Massoni, 2016, p. 23).

La comunicación estratégica, como atinadamente reconocen Pérez y Massoni, se desarrolla en lo complejo y lo fluido, reconociendo otros órdenes deseables y posibles en el territorio de intervención.

El estratecom reconoce la importancia de la efectiva gestión del conocimiento en la organización, y deberá desarrollar las condiciones necesarias para convertir la organización en una “organización habitable” (Serrano, Pérez y Mendoza, 2001). La gestión del conocimiento resulta impensable sin relaciones propositivas entre los miembros de la organización, con quienes deberá propiciarse un círculo virtuoso, una “inteligencia conectiva” sustentada en la coevolución de las personas que integran la organización, y de esta. La comunicación estratégica –palabra que no pocos oportunistas han convertido en moda– supone una gestión permanente, pues los acuerdos entre las partes nunca son totales ni duran siempre en el tiempo. La formulación de una efectiva estrategia de comunicación en la organización, destaca Rafael Alberto Pérez: “Consiste en mejorar su patrón de conectividad con sus públicos de forma que pueda coevolucionar en armonía con sus entornos” (Pérez, 2012, p. 173). Si bien ninguna estrategia puede garantizar a priori el éxito –toda acción humana se desarrolla en la incertidumbre–, las estrategias nos ayudan a alcanzar metas que sería imposible conseguir prescindiendo de estrategias.

Si Rafael Alberto Pérez hoy es considerado como el “padre de la Nueva Teoría Estratégica”, Jesús Galindo debe ser reconocido como el “padre de la Ingeniería en Comunicación Social”. Los vínculos entre la Nueva Teoría Estratégica y la Ingeniería en Comunicación Social son estrechos. Galindo explica así el origen y los fundamentos de la Ingeniería en Comunicación Social:

La intención general en principio consiste en operar sobre espacio-tiempo sociales en las figuras generales de la intervención y el acompañamiento activo, con todos los ajustes que sean necesarios y pertinentes para hacerlo. Si hay algún problema en el orden de lo que entendemos como social la Ingeniería Social debe ser capaz de proponer alguna solución, y no solo una, sino un paquete de posibilida-

des dentro de un gradiente del diseño general de soluciones posibles, con un diverso y variado paquete de aplicaciones técnicas para que los diversos escenarios de futuros pertinentes y/o deseables. Problemas y soluciones. En el caso particular de la Ingeniería en Comunicación Social con la perspectiva del sentido de la comunicación como guía, es decir, la Comunicología (Galindo, 2014, VII).

4. Conclusiones

En el imaginario de la Economía del Conocimiento, el intangible más valioso no es la reputación –como afirman los reputólogos–, sino el conocimiento. La exaptación del dircom, el nuevo especialista emergente, un auténtico estratega para desarrollar plenamente la comunicaciones de toda organización en entornos de incertidumbre y complejidad, es el estratecom, quien deberá desenvolverse en una compleja ecología cultural determinada por herramientas k¹². El estratecom –un ingeniero en comunicación organizacional– comprende la importancia de elevar el IQ de las organizaciones –definir las métricas para establecer el IQ de las organizaciones representa una asignatura pendiente, de enorme complejidad–.

La supervivencia de no pocas organizaciones depende de la adecuada gestión del conocimiento. El estratecom además debe saber cómo resolver conflictos –entre las habilidades necesarias destaca la negociación–, y en las organizaciones, basado en sus conocimientos humanísticos, tendrá que desarrollar las condiciones necesarias para conducirlas a la condición de “organizaciones habitables”. Resulta indispensable transformar a las organizaciones para que estas efectivamente vivan estratégicamente. La figura del estratecom además deberá fundamentarse en el trabajo de una unidad estratégica central, en la cual participa un equipo interdisciplinario, el cual debe ser definido con base en el reconocimiento de la complejidad del contexto y las características del sector. La era de los maquillistas de la realidad quedó atrás. La complejidad y la incertidumbre imponen la necesidad de recurrir a estrategias no lineales. Los días del dircom pasaron.

12. Instrumentos que empleamos para generar conocimiento.

Referencias

- Bell, D. (2006). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Clarke, A. "Extra-terrestrial" Relays. *Wireless World*. Recuperado de: <http://www.tnmoc.org/sites/default/files/Extra-Terrestrial%20Relays2.pdf>.
- Costa, J. (ed.). (2009). *DirCom. Estratega de la complejidad*. Valencia: Publicacions Universitat de Valencia.
- Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection*. London: J. Murray.
- Fombrun, C. y Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune. How successful companies build winning reputations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Galindo, J. (2014). *Ingeniería en comunicación social*. Hacia un programa general. Puebla: BUAP.
- Gould, S. J., Vrba, E. S. (1982). *Exaptation. A missing term in the science of form*. *Paleobiology*, 8 (1), 4-15.
- Gould, S. J. (1991). *Exaptation: A crucial tool for evolutionary psychology*. *Journal of Social Issues*, 47, 43-65.
- Gould, S. (Ed.) (1993). *The Book of Life*. New York: W. W. Norton.
- Labrune, J. B. (2010). *Exaptive Innovation and creative epistemology*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/jb.labrune/exaptation>.
- Llorente y Cuenta (2012). *Innovación y reputación*. Madrid: Anatomía en red.
- Llorente y Cuenta (2013). *Reputación y liderazgo*. Madrid: Anatomía en red.
- Luhmann, N. (2015). *Comunicaciones y cuerpo en la teoría de los sistemas sociales*. México: La Biblioteca.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido*. Quito: Ediciones Ciespal.

- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós.
- McLuhan, M y Fiore, Q. (1967). *The medium is the message. An inventory of effects*. Nueva York: Bantam Books.
- McLuhan, M., y McLuhan, E. (1988). *Laws of media. The new science*. Toronto: University of Toronto Press.
- McLuhan, M., y Powers, B. (1989). *The global village, Transformations in World life and media in the 21st Century*. Nueva York: Oxford University Press.
- Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Pérez, R. (2003). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Madrid: Planeta.
- Postman, N. (1992). *Technopoly: The surrender of culture to technology*. New York: Knopf.
- Rees, F. (2006). *Johannes Gutenberg: Inventor of the printing press*. Capstone. Nueva York: Compass Point Books.
- Rheingold, H. (2013). *Mind amplifier: Can our digital tools make us smarter?*. Ted Conferences.
- Rubinstein, M. & Firstenberg, I. (2001). *La organización pensante. Cómo convertir una visión de futuro en soluciones creativas para los negocios*. México: Oxford University Press.
- Serrano R, Pérez, J. y Mendoza, F. (2001). *La organización habitable*. México, Edición de autor.
- Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola*. México: Edivisión.
- Toffler, A & Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. España: Deusto.
- Van Riel, C. (2000). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pi-ramide.

- Villafaña, J. (2000). *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Madrid: Pirámide.
- Villafaña, J. (2003). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafaña, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Villafaña, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson.
- Wiener, N. (1985). *Cibernetica o el control y comunicación en animales y máquinas*. Barcelona: Tusquets.

Amaia Arribas



Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco (España). Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional y Empresarial por la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco (España). Su labor profesional se ha desarrollado como periodista en varios medios de comunicación, documentalista, así como docente en el ámbito universitario y empresarial. Asimismo ha desarrollado actividades de consultoría y de investigación en comunicación empresarial. Directora del World Internet Project, Ecuador. En la actualidad, es profesora investigadora en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Los Hemisferios y Directora de Comunicación Institucional de la misma universidad.

Rafael Alberto Pérez



Considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), que propuso en 2001, es profesor invitado en más de un centenar de universidades de todo el mundo y autor de referencia. Doctor en Ciencias de la Comunicación y Doctor ex tesis en Derecho. Se incorporó en 1966 al mundo profesional y abrió la disciplina “Estrategias de comunicación” en la Universidad Complutense de Madrid, materia que impartió durante 38 años.

Tras nueve años en el sector publicitario en agencias como Lintas, FCB y McCann y cinco en comunicación político-económica pasó a fundar sus propias empresas. Consultor estratégico de grandes organizaciones y empresas, en la actualidad imparte seminarios y es consejero de The Blueroom Project para temas de turismo y ocio.

Raúl Herrera Echenique



Doctor en Comunicación Organizacional de la Universidad de Málaga. Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de comunicación (FISEC) e investigador de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE).

En la actualidad complementa su actividad de docente de posgrado en el IEDE Business School, Chile, Universidad de Playa Ancha y Universidad Mayor con la de socio gerente de Proconsul, consultora chilena en comunicación y desarrollo organizacional, desde la que ha asesorado a más de 80 empresas públicas y privadas en Chile y el extranjero.

Desarrolla pensamiento y acción en el proyecto estrategar de CINTE, así como generación de valor por medio de los intangibles organizacionales.

Las características del entorno actual en que se desenvuelve las personas, organizaciones y la sociedad, exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece.

La Nueva Teoría Estratégica, NTE, es una forma de pensar la estrategia que abandona el paradigma neoclásico de la economía. El programa de investigación de la NTE es ambicioso ya que no se conforma con proponer un cambio de paradigma, sino también, y a partir de él, una refundación de la estrategia. Una refundación que la NTE formula desde la base relacional y humana que la comunicación aporta. En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la “nueva teoría estratégica” aspira a proporcionar pautas hermenéuticas y articuladoras. Lo que nos propone es co-construir una estrategia más compleja y relacional para ayudar a las personas, a las organizaciones y a la sociedad a articularse con sus interlocutores y entornos.

En este nuevo contexto de cambios es que la NTE propone una nueva mirada de la estrategia que va desde la fragmentación a la complejidad, del actor racional al hombre relacional, de la unidad de producción a nodo de innovación y significación, del hombre racional y ser relacional, de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación, de la economía como centro, a la comunicación como el centro de la acción de Estrategar y finalmente, propone nuevos métodos y metodologías para diseñar estrategias en un mundo complejo, dinámico y a veces, caótico.

En este segundo libro, se propone una visión de la estrategia desde la comunicación. Esperamos mostrar una forma distinta de mirar y concebir la estrategia, yendo más allá de la estrategia del negocio. En nuestra mirada el centro del Estrategar es el Hombre, ello presupone un cambio en la forma de pensar y actuar en la realidad, tanto en los ámbitos individual, organizacional y social; lo que se observa cuando los modelos que hoy imperan en este mundo global han dado claros indicios que no son capaces de leer y articular la nueva realidad.



ISBN: 978-9942-752-08-6

9 789942 752086