

Coordinadores:

Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez



Nueva Teoría Estratégica:

# **El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad**

Colección Comunicación Estratégica

Dirección de Posgrados de Comunicación, Universidad Mayor

Nueva Teoría Estratégica:

---

# El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad

"Hermanos de la NTE, para mí la aventura del pensamiento estratégico es inseparable de la aventura del pensamiento complejo. Y es vital en los tiempos actuales pensar y elaborar una estrategia para enfrentarlos".

Edgar Morin (Francia)

La presente publicación fue gestionada a través de DACOM, unidad dependiente de la Jefatura Nacional de Delitos Contra la Familia de la Policía de Investigaciones de Chile (PDI), en el marco del XI Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, *Propuestas de la Nueva Teoría Estratégica para erradicar el trabajo infantil: modelos, metodologías y métodos*, realizado los días 15 al 17 de octubre de 2014. Santiago, Chile.

Título original: *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad.*

© 2014 Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez.

Ilustración de portada: *En el ámbito circular* (díptico, 1985), de Ángel Orcajo.

Santillana del Pacífico S.A. de Ediciones ha colaborado en el proceso de edición e impresión de esta obra.

ISBN: 978-956-15-2478-1

Número de inscripción: 245.431

Impreso en Chile por Quad/Graphics

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	Francisco Javier Mas Fernández .....	5
Introducción	Juan José Larrea .....	7
<b>Capítulo 1: Qué es la Nueva Teoría Estratégica</b>	.....	11
NTE - Nacimiento, cambios y principios: ¿De qué Nueva Teoría Estratégica hablamos?	Rafael Alberto Pérez .....	12
Decálogo de la NTE	Rafael Alberto Pérez .....	18
<b>Capítulo 2: ¿Qué ha venido a cambiar la Nueva Teoría Estratégica?</b>	.....	23
Los siete cambios que propone la NTE	Rafael Alberto Pérez .....	24
Las bases científicas de la NTE y los 7 paradigmas que la sustentan	Eduardo Martínez de la Fe .....	30
Primer cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad	Denisse Najmanovich .....	35
Segundo cambio: en el sujeto. Del actor racional, al hombre relacional ( <i>homo relatio</i> )	Raúl Herrera Echenique .....	49
Tercer cambio: de unidad de producción a nódulo de innovación y significación	Octavio Islas Carmona .....	63
Cuarto cambio: en el enfoque. De lo contingente a lo inmanente y de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación (en portugués)	Rudimar Baldissera .....	76
Quinto cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la comunicación	Raúl Herrera Echenique .....	80
Cuarto y quinto cambios: sus consecuencias en el bienestar y en el sistema de relaciones	Francisco Aguadero .....	92
Sexto cambio: en el método. De la simplicidad a la complejidad	Pablo Antonio Múnera .....	97
Séptimo cambio: en la metodología. La comunicación como estrategia pensada desde una metodología creativa, modelo en construcción	Jorge Arturo Salazar Manrique .....	106
<b>Capítulo 3: Diferentes miradas para la co-construcción y transformación de la realidad desde la NTE</b>	.....	115
NTE: una nueva mirada a la comunicación en las organizaciones (en portugués)	Margarida María Krohling Kunsch .....	116
Pensamiento sistemático y dinámica de sistemas	Francisco Manuel Dionisio Serra .....	122
La construcción de una Nueva Teoría Estratégica desde el enfoque de la complejidad y el caos	Alfonso Vargas Sánchez .....	126

¿Otra forma de hacer estrategia? Qué queda por hacer con la Nueva Teoría Estratégica?	133
Blas Francisco Lara .....	
Los aportes de la Nueva Teoría Estratégica en los estudios de comunicación y periodismo de Colombia	140
Antonio Roveda Hoyos .....	
El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones	147
Sandra Massoni .....	
Tanto remar para acabar en la orilla	150
Manuel Carneiro Caneda .....	
El DIRCOM como articulador de la Nueva Teoría Estratégica	154
Miguel Antezana Corrieri .....	
La Nueva Teoría Estratégica ofrece una renovada visión de la comunicación organizacional	164
Mario Agustín Bossolasco Akay .....	
La Nueva Teoría Estratégica y el sector turismo	167
Alejandro Pérez Ferrant .....	
Decir es decidir: un modelo de gestión empresarial desde la NTE	171
Carlos Manuel Sánchez Pérez .....	
La NTE en la estrategia en comunicación y <i>marketing</i> digital	175
Avelina Frías Velázquez .....	
Aproximación ilusionista a la NTE. Cómo crear ideas en la mente del público objetivo frente a comunicarlas	177
José María de la Torre Maroto .....	
La organización y uso de datos en el contexto de la NTE	182
Amaia Arribas Urrutia .....	
Qué función cumple el FISEC: su misión, visión y estructura de trabajo	191
Rubén Canella / Teresa Tsuji .....	
Nueva Teoría Estratégica e investigación: ¿Qué aporta la CINTE?	197
Belén Fernández Fuentes .....	
CINTE: la visión de una teoría hecha experiencia	201
Avelina Frías Velázquez .....	
¿Qué queda por hacer con la NTE? Una mirada hacia el futuro	204
Jesús Galindo Cáceres .....	
Branding organizacional como estrategia de significatividad relacional	208
Raúl Bendezú Untiveros .....	
“Estrategar” en la sociedad civil	216
Neysi Palmero Gómez .....	
La NTE y Latinoamérica, a tiempo para estrategar. Abordar la complejidad con nuevas herramientas y métodos	225
Raúl González Romero .....	
Ambiente virtual como estrategia de comunicación interna	231
Jorge Méndez Martínez .....	
Fragmento [teóricos] para (re)pensar la comunicación corporativa y estratégica (en portugués)	236
Cleusa Andrade Scroferneker .....	
Claves para identificar un problema de comunicación estratégica	241
Raúl Bendezú Untiveros .....	
La comunicación pública gubernamental en Latinoamérica: una mirada desde la NTE	248
Zazil Chagoya .....	

# Prólogo

*Francisco Javier Mas Fernández - Chile*

Director de posgrados de comunicación

Universidad Mayor

Este prólogo necesariamente debía comenzar con el deseo de expresar nuestros más profundos agradecimientos a la generosidad del Doctor Rafael Alberto Pérez, presidente de honor del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y director general de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE), por haber pensado en nosotros, en nuestra universidad, como el lugar desde donde anidar esta propuesta académicamente revolucionaria para comenzar a transformar el devenir de las instituciones y organizaciones que hoy se construyen y desarrollan en torno a la comunicación estratégica como elemento fundamental de su sistema social.

De igual forma, agradecer a Juan José Larrea, colega y entrañable amigo, director del grupo DIRCOM Latinoamérica, quien nos entregó, con la generosidad que lo caracteriza, buena parte de los textos que hoy forman este libro y que ya habían circulado a través de su prestigiosa revista DIRCOM.

También es prioritario agradecer a Raúl Herrera Echenique, colega y gran amigo, quien me propuso acoger esta idea y publicar el libro como parte de la colección "Comunicación estratégica" de la dirección de posgrados de comunicación de la Universidad Mayor. A través de él, también extender nuestra gratitud a todos los académicos que participaron en este proyecto y que hoy culmina en este importante libro, que sin duda generará muchas reflexiones, repercusiones y, por qué no aventurarlo, cambios en la comunicación estratégica, su forma de entenderla y desplegarla en nuestras organizaciones.

Todos los trabajos incluidos en este volumen son ensayos que abordan la Nueva Teoría Estratégica (NTE) desde múltiples lugares epistemológicos; su compilación y la relación de orden de lectura dependieron de los criterios y sabiduría de Rafael Alberto Pérez y Raúl Herrera, quienes, qué duda cabe, lograron un maridaje excelente para todos aquellos intelectos en busca de conceptos, modelos y reflexiones nuevas en lo que a la estrategia y la comunicación se refiere.

Para los lectores, los diferentes textos presentados son la ocasión de profundizar en una obra que no solo los actualizará en el estado del arte en la comunicación estratégica, sino que les permitirá confrontarse y crecer en el diálogo con otros académicos y profesionales de la comunicación en un viaje lleno de desafíos. Su arquitectura es un mapa simplificado de la complejidad, una cartografía amigable para adentrarse en el nuevo paradigma de la NTE con la finalidad de escrutar y construir la realidad comunicacional de las organizaciones sociales del futuro.

En el presente libro se reúnen más de treinta escritores, todos ellos profesionales, académicos e investigadores provenientes de diferentes dominios del saber, pero motivados por el proyecto de desentrañar cuáles serán los elementos que desde la NTE y a través su lectura crítica guiarán la reflexión de los comunicadores y estrategas en el ejercicio del pensamiento estratégico de los próximos años.

Así, esta publicación aspira a situar el tema de la NTE, repensada desde la comunicación, en el centro de la reflexión académica de nuestra dirección de posgrados de comunicación de la Universidad Mayor, y con ello también llevarla al debate nacional, con esfuerzos conjuntos entre FISEC y CINTE, con la pretensión de llegar a manos de cientos de profesionales que hoy abordan la estrategia y la comunicación desde paradigmas que paulatinamente han ido perdiendo capacidad para interpretar las dimensiones complejas de estas actividades en nuestras sociedades del conocimiento, cada vez más líquidas, vertiginosas y cambiantes.

Esperamos que esta nueva perspectiva, que de algún modo comenzamos a abrir, sea útil no solo para los interesados en la estrategia y la comunicación, sino también para el público extraño a ellas, el cual tiende a considerar estas nociones como simples instrumentos de aplicación casi mecánica a las cada vez más diversas y complejas realidades sociales.

## 6

Cuando asumimos el desafío de publicar esta obra como parte de la colección de "Comunicación estratégica" de nuestra dirección de posgrados de comunicación, decidimos que fuera un doble desafío: hacernos cargo de todos los cambios que esta teoría propone, es decir, pasar de la fragmentación a la complejidad, cambiando a la vez nuestra mirada antropológica, y de entender a las personas como actores racionales a individuos relationales. Al mismo tiempo, cambiar la definición de organización como una unidad de producción a un nódulo de innovación y de significación. Por último, entender la estrategia no ya como la ciencia de los conflictos, sino como la ciencia de la articulación de estos. Por si todas estas exigencias de transformación no fueran pocas, también supone un cambio en la matriz para realizar nuestros estudios, con lo que pasamos de fundamentarnos en la economía para hacerlo en la comunicación, asumiendo obviamente cambios en las metodologías para llevarlos a cabo.

Ofrecemos, entonces, con esta colección y nuevo libro, una invitación a conocer y recoger las propuestas más radicales para la comunicación y la estrategia de nuestros tiempos en el contexto iberoamericano. Lo ponemos generosamente a disposición de todos como un patrimonio intangible, pero poderoso para que la comunicación y la estrategia sean vistas como aquellos ámbitos en donde lo fundamental es la sociedad, su sustentabilidad, su innovación y, por encima de todo, como aquella nueva praxis y teoría que, adentrándose sin temor en los estratos cada vez más complejos de lo real, de la cultura, tenga en cuenta que su centro, su inicio y final es el hombre en sus derechos y libertades como intersección por donde debe pasar todo lo demás que ha de construirse.

# Introducción

*Lic. Juan José Larrea*  
Director Grupo DIRCOM Latinoamérica

Han transcurrido ya trece años desde que en 2001 Rafael Alberto Pérez desarrollara un nuevo pensamiento sobre la estrategia, refundándola desde la comunicación para dar lugar a una propuesta sistemática conocida como Nueva Teoría Estratégica (NTE). Esta teoría fue explícitamente organizada a través de siete grandes cambios, presentados en la publicación *Hacia una teoría general de la estrategia*, de 2009, en conjunto con Sandra Massoni. Luego vendrán las obras *Pensar la estrategia*, en 2011, y finalmente la serie *El viaje a la complejidad*, de 2013, en las que los autores Avelina Frías, Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez volverán a proponer la NTE como el cuarto paradigma: el humano/relacional (tomo 4, “Nivel de integración social. Caos y cultura. Complejidad y comunicación”, capítulo 3).

7

Movimientos intelectuales, junto con la difusión académica en centros de investigación, universidades y actividades profesionales, son los impulsores de la creación a comienzos de 2000 de FISEC (Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación), movimiento que le otorga nuevas visiones y fuerza al desarrollo de este pensamiento. Posteriormente, en 2014, se constituye la CINTE (Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica), que va de la mano con publicaciones de pensadores de referencia, conferencias en diferentes países de Iberoamérica y un incremento notorio de profesionales, académicos e investigadores que se hacen una pregunta esencial: ¿De qué manera la NTE está modificando el pensamiento y las prácticas sobre el hacer estrategias de comunicación?

El presente libro reúne a más de 30 investigadores, académicos, profesionales y colaboradores provenientes de diferentes dominios de las ciencias sociales, de las ciencias de la comunicación y de las ciencias empresariales, en torno a un núcleo de preguntas compartidas: ¿Cuál es el rol de la NTE en el ámbito del desarrollo del pensamiento estratégico en el siglo XXI? ¿Qué dimensiones de la actividad social y organizacional son reconocidas y forman parte de las propuestas conceptuales de la NTE?

Todos coinciden en que nos encontramos ante un saber emergente, un paradigma que invita a hacer muchas preguntas y a revisar las certezas, tanto de quienes analizan el rol de la comunicación en las transformaciones sociales, organizacionales y técnicas del siglo XXI, como de quienes desarrollan estrategias de comunicación en las áreas de las grandes y pequeñas empresas.

En cualquier caso, hay un hecho evidente: la NTE significa hoy un “giro epistemológico” de las ciencias empresariales y de las ciencias de la comunicación. Estamos ante un nuevo paradigma de conocimiento, que invita a repensar las estrategias para contar con buenas ideas y tomar mejores decisiones. Diseñar estrategias es decidir qué hacer tras identificar el rol de las relaciones sociales en un mundo que se acerca vertiginosamente hacia una nueva economía, la de los intangibles con valor significativo para el desarrollo organizacional y empresarial.

La NTE nos enseña que dominar la estrategia requiere dos habilidades: el pensamiento y la acción. La primera es de carácter crítico, y la segunda, de orden flexible. Ambas están interconectadas en el eje de la co-construcción para transformar la realidad, que se ubica en los juegos de intercambio con sentido social. En ese marco, se constata un desfase entre la teoría aprendida hasta hoy y la práctica de las estrategias que se aplican. Dicho desfase supone un punto de inflexión para la redefinición de las teorías y los modelos de pensamiento que se usan en la construcción de estrategias. Ese punto de inflexión es el que refleja el libro que tenemos en nuestras manos. Un libro en co-creación, pues esa es la inspiración que la NTE nos invita a compartir, donde el estratega es un creador-diseñador que vive las estrategias.

En Europa y Latinoamérica se ha desarrollado la figura del DIRCOM (Director(a) de Comunicación), profesional que ha de pasar desde lo únicamente táctico a lo estratégico, desde el hacer al pensar, y del presente al futuro deseado. De este modo tendrá un rol relevante en el desarrollo de una organización social. Por ello es que este profesional de la comunicación ha de contar con herramientas claras, que le permitan visualizar los objetivos de una organización y comunicarlos con efectividad, desde la perspectiva de una política de comunicación.

En tal sentido, el DIRCOM es quien asume la responsabilidad de generar estrategias para construir la imagen y la reputación organizacionales, dirigidas a públicos de relación (internos o externos) con la entidad a la cual él representa. Para la labor de este profesional de la comunicación, la NTE es

el referente conceptual que permite entender con claridad los cambios que está viviendo la estrategia, sean estos conceptuales o vivenciales.

En tanto líder estratégico, la NTE sería para el DIRCOM un paradigma de conocimiento que orienta su toma de decisiones con suficiente flexibilidad y claridad. Se trata de ir retroalimentando su proceso de pensamiento con los referentes conceptuales que proporciona la NTE. Esa es la inspiración que nos motiva a difundir e ir, como se dice, "ordenando la mesa" en esta práctica de pensamiento que es un desafío para el conocimiento del qué, cómo y para qué formular estrategias.

Para el lector de este libro, los diferentes textos presentados son la oportunidad de contar con una obra que muestra el "estado del arte" en la comunicación estratégica. Para los profesionales y los académicos de la comunicación es una obra de referencia que ofrece desafíos para saber (conocimiento co-constructivo) y hacer (práctica decisional) estrategias de comunicación. Su lectura es una ruta iberoamericana iniciada en 2001, que legitimó un nuevo paradigma comunicacional para las organizaciones sociales del siglo XXI.



## Capítulo 1

---

# Qué es la Nueva Teoría Estratégica

"La NTE es la verdadera conexión emocional para gestar el desarrollo humano y agregar valor a las organizaciones".

Harold López (Colombia)

"La NTE, posicionada desde la complejidad, es un nodo de enlace para las diversas disciplinas que confluyen en el área de la comunicación y, a su vez, es un observatorio de los flujos que las recorren y constituyen".

Rubén Canella (Argentina)

"La NTE implica una nueva manera de entender y gestionar las relaciones humanas desde los campos de sentido compartido, lo que incluye una nueva visión de la gestión de las organizaciones".

Carlos Manuel Sánchez (España)

# NTE - Nacimiento, cambios y principios: ¿De qué Nueva Teoría Estratégica hablamos?

*Doctor Rafael Alberto Pérez - España*

Presidente de Honor Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación  
Coordinador de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica

## Dos movimientos refundadores

Son numerosos los cambios teóricos que en la última década se vienen produciendo tanto en las ciencias directivas (*management*) como en la estrategia y la comunicación. En su mayoría atienden solo a aspectos parciales, lo que ha hecho que entre todos ellos destaque dos movimientos que van más lejos al proponer la refundación de sus respectivos campos de estudio y *expertise*:

**12**

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) propone desde 2001 una refundación de la estrategia desde la comunicación. Ha recibido el respaldo de personalidades y expertos de 14 países. En palabras del secretario general iberoamericano, Enrique V. Iglesias:

"Es esta una teoría general de la estrategia útil y abierta. Una nueva teoría para pasar del conflicto a la articulación, superar fronteras y lindes arbitrarias e incorporar visiones de conjunto tanto multilaterales como transdisciplinarias".

El segundo movimiento es más reciente y lo lidera Gary Hamel, que propone una refundación del *management* estratégico. Se le conoce por el nombre de su lugar de nacimiento: Half Moon Bay, donde se reunieron en 2008 un grupo de destacados expertos que proclamaron 25 puntos fundacionales (recogidos por Gary Becker en su artículo "Moon shots from management" de febrero 2009, aparecido en *Harvard Business Review*), en un movimiento que hoy se maneja bajo la rúbrica de "*reinventing management*". En la red se pueden encontrar blogs que han estudiado las coincidencias entre los 25 puntos del HMB y los 7 cambios de la NTE.

## Una teoría iberoamericana

Planteé la necesidad de “una nueva teoría estratégica” en 2001 (*Estrategias de comunicación*, p. 671 y ss.) cuando enuncié los rasgos básicos que esta debería cumplir: “Menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”. Desde entonces la NTE ha sido debatida en los diez encuentros internacionales del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y elaborada y desarrollada en *Hacia una teoría general de la estrategia* (Pérez y Massoni, 2009).

Estamos pues ante una propuesta iberoamericana que, se puede afirmar, ha despertado un gran interés entre los investigadores y expertos en estrategia y comunicación de numerosos países.

Un interés que queda constatado, entre otros, por los siguientes hechos:

- En torno a la NTE se han generado dos movimientos de expertos: el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), fundado en 2003, y la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE) en 2013.
- Más de un centenar de universidades de catorce países han debatido la NTE en encuentros y seminarios.
- Ha sido objeto de decenas de artículos y comentarios, 124 de los cuales los puede encontrar el lector en la revista académica online *FISEC-Estrategias* ([www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar)), que se edita en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina.
- Ha recibido comentarios positivos de algunos de los expertos más reconocidos de Latinoamérica. Reproduzco dos de ellos a título de ejemplo:

“Otra forma de ver la dimensión estratégica es encararla desde la Nueva Teoría Estratégica (NTE) propuesta por Rafael Pérez (2008). Son innumerables los fundamentos teóricos que el autor destaca y defiende.

La NTE propone desde 2001 una refundación de la estrategia desde la comunicación. Ha recibido el respaldo de personalidades y expertos de catorce países. Esta teoría entrega otras perspectivas y nuevos paradigmas para concebir y practicar la estrategia de comunicación en las más diferentes esferas sociales, políticas y económicas”. (Margarida Kunsch, Directora de la ECA de la Universidad de São Paulo).

"La NTE ordena en su agenda uno de los programas de revisión conceptual y metodológica más ambiciosos en la historia del pensamiento formal en comunicación. Su propuesta incluye lo mismo a las ciencias sociales y humanas, que a las ciencias básicas, las ingenierías, las economías, las propuestas históricas, paleontológicas y militares. Es decir, su propuesta es de una extensión académica impresionante en su cobertura. Y por otra parte, intenta sistematizar la experiencia práctica de la comunicación desde el punto de vista de la estrategia en otra multitud de campos diversos. En todo este camino incluye al pensamiento complejo como su guía". (Jesús Galindo Cáceres, BUAP, México).

- El propio padre del pensamiento complejo, Edgar Morin, ha presidido dos de los encuentros internacionales de FISEC, en Cádiz, España (2006), y en Cartagena de Indias, Colombia (2009); y no pudiendo asistir al encuentro de 2011 en Belo Horizonte (Brasil), escribió para la ocasión: "FISEC y la NTE hacen la aplicación de la complejidad a la comunicación (y a la estrategia). Yo lo he hecho en sentido inverso: la aplicación de la comunicación a la complejidad".
- La revista *Razón y Palabra* (n.º 75, febrero/abril 2011) seleccionó la obra fundacional *Estrategias de comunicación* entre los 32 libros que más han influido en el pensamiento académico de la comunicación iberoamericana.
- La reciente creación de maestrías y doctorados en "Comunicación estratégica" en diferentes países de Latinoamérica, como México y Colombia, fundamentan total o parcialmente su validación académica en la NTE.

¿Cuál es la clave de este éxito? ¿Qué tiene la NTE de diferente que la hace atractiva?

Tal vez una de las claves de esa pronta aceptación por la comunidad académica radique en que la NTE no se limita solo a corregir algunos problemas de la teoría estratégica convencional, sino que plantea toda una refundación de la estrategia desde la comunicación por medio de siete cambios con respecto a las formulaciones convencionales al uso. Al hacerlo, recupera factores que una parte de la comunidad de expertos echaba de menos, como son lo humano, lo cualitativo, lo emocional y lo articulador. Todo ello desde una mirada transdisciplinaria y compleja a la luz de los nuevos paradigmas de la ciencia de los siglos XX y XXI.

## De cómo nació la NTE (crónica desde dentro)

Aunque me considero un estratega y soy de los que creen que los humanos somos seres intencionales, nos marcamos metas y hacemos estrategias para lograrlas, lo cierto es que nunca me dije a mí mismo aquello de "voy a crear una nueva teoría". Tampoco lo pensé. Simplemente ocurrió. Estas líneas pretenden ser la crónica subjetiva de esos hechos que me sobrevinieron.

Mirando hacia atrás, diría hoy que en esta historia se cruzaron tres discursos que interactuaron entre sí y produjeron unos resultados que terminarían sorprendiéndonos a todos.

### Primer discurso: la crisis del paradigma

Todo comenzó en 1994. Ese año C. K. Prahalad y Gary Hamel publican *"Strategy as a field: why search for a new paradigm"*. Ese fue el chispazo que encendió en mí la necesidad de una renovación a fondo de la estrategia.

En realidad, Hamel y Prahalad no fueron los únicos en cuestionar el paradigma. Paul Ormerod también lo hizo ese mismo año con su *The death of economics*. Y ya antes, en 1986, Mirowski había abierto la caja de Pandora con *More light than heat*. En el fondo, detrás de los tres trabajos había una misma denuncia: el *management* estratégico se había quedado anclado en la física del siglo XVII y urgía un cambio de paradigmas.

Aquello venía a confirmar mis impresiones de estudiante, pero también docente en la Universidad Complutense de Madrid. Y además lo decían los maestros. Recuerdo muy bien cómo esos días el cuerpo me pedía ponerme a escribir y entrar de lleno en ese debate. Pero no lo hice, me frenó la sospecha de que aquel artículo de Prahalad y Hamel no era sino el anticipo de un nuevo libro. Para qué meterme ahí si ellos ya lo iban a hacer. "Ya verás –pensé– como en menos de un año sacan un libro y resuelven el tema del paradigma". Pero el año pasó y el libro nunca apareció. Y fue así como en 1995 me puse definitivamente a escribir: "Pues si ellos no lo hacen, yo sí".

## Segundo discurso: la ausencia del ser humano

Tampoco la idea de un nuevo libro fue mía: en realidad me la dio un amigo. Él me hizo ver que después de mis obras de 1977 (*La eficacia de la publicidad ante las actitudes del consumidor*, premio nacional de investigación) y de 1981 (*La estrategia de la comunicación publicitaria*, libro de texto oficioso en muchas universidades españolas) se hacía necesaria una reflexión de madurez, en la que me vaciase y pusiese negro sobre blanco todo lo que "yo sabía" sobre estrategia. Un libro que además fuese impreso y distribuido por una editora comercial y no por un organismo oficial como los anteriores.

Fue así como comencé *Estrategias de comunicación*. El problema se presentó cuando, terminadas las 167 páginas de la primera parte, me di cuenta de que lo que "yo sabía" (el estado de la cuestión) era teóricamente muy débil, conceptualmente desorientado y metodológicamente estático, lineal y fragmentario. No me gustaba ni respondía a mis exigencias:

"... 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". (p.175).

16

Y la cosa fue a peor: al iniciar la segunda parte me di cuenta de que todo el edificio teórico de la estrategia se tambaleaba aún más por una razón tan grave como evidente: la ausencia del humano. La estrategia elaborada desde el *management* que se estaba impartiendo en las universidades, que era objeto de *best sellers* y que pretendía indicarnos cómo construir nuestros futuros, no estaba elaborada sobre seres humanos, sino sobre constructos artificiosos como el *homo oeconomicus*, el actor racional o el *player*.

"La gran pregunta que está en el aire es si no sería más pertinente para la teoría estratégica sustituir a esos personajes estereotipados por auténticos seres humanos. Recuperar al jugador en cuanto hombre. Todo ello sobre la hipótesis de que recuperando la dimensión humana de la estrategia podremos encontrar una salida a tantas interrogantes sin respuesta. Es este un debate, a mi juicio, imprescindible que me voy a atrever a abordar, no tanto con la pretensión de resolverlo, como con la esperanza de establecer un marco de análisis que pueda ayudarnos a debatirlo y a orientar nuevas salidas". (p. 211).

Entonces me pregunté si sería posible elaborar una teoría que trabajase con seres humanos de verdad en vez de con dichos constructos. Eso exigía aclarar previamente qué es un ser humano. El problema es que no encontré

apenas textos que explicasen qué es un ser humano a la luz de la ciencia de finales del siglo XX. Fue entonces cuando interrumpí el libro y me embarqué en una investigación que me llevó tres años.

De esta forma, en vez de escribir un libro sobre lo que “yo sabía”, terminé escribiendo un libro sobre lo que “yo no sabía”. No sé si los lectores aprenden algo con él cuando lo leen, pero soy consciente de que yo aprendí mucho escribiéndolo.

### Tercer discurso: la complejización de la estrategia

Edgar Morin suele decir que la realidad nos lleva a la complejidad, lo mismo que la complejidad nos conduce a la transdisciplinariedad. Y fue así como, para entender la complejidad del ser humano, comencé un viaje a la transdisciplinariedad del sujeto y de la estrategia, trabajando con ocho disciplinas diferentes. Hoy, pasados doce años de la primera edición del libro, pienso que la NTE representa por encima de todo un enorme esfuerzo por complejizar la estrategia y aportarnos una mejor comprensión del fenómeno estratégico a través de su visión multidimensional. Lo que, por otra parte, la convierte en una teoría muy orientada para la acción práctica, en la medida en que se aplica mejor aquello que mejor se conoce.

Resumiendo: la necesidad de un nuevo paradigma (caótico y fluido) me llevó a la necesidad de un nuevo sujeto (el ser humano relacional), y la necesidad de un nuevo sujeto me llevó a la transdisciplinariedad, y esta me condujo a la complejización de la estrategia. El resultado lo conocemos todos: la NTE había nacido. Yo no la busqué, pero es evidente que la encontré. Y hoy creo que fue un feliz encuentro.

## Decálogo de la NTE

Doctor Rafael Alberto Pérez - España

Quiero compartir el decálogo de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), que he ido confeccionando a lo largo de mi andadura docente/profesional. Algo así como "mis tablas de los mandamientos", pero en versión "terrestre". Son principios y conocimientos básicos sobre cómo los seres humanos hacemos estrategias y nos comunicamos. Básicos, sí, pero no superficiales. Forman parte de esa tendencia, tan mía, de volver a las bases y a "los fundamentos".

- 18**
- I. La vida es relación. La acción no existe, lo que existe es la interacción. Y nos hacemos a nosotros mismos en esa relación dinámica. Somos mucho más fenoma (adaptación) y menos genoma (programa) de lo que hoy se suele pensar.
  - II. Las estrategias son un fenómeno biológico. Juegan un papel clave en esta relación. Para las ciencias de la vida (campo 24 de la clasificación de la Unesco), las estrategias son las respuestas homeostáticas con las que todos los seres vivos reaccionamos frente a las oportunidades (sexo, comida) y a los peligros (depredadores, variaciones climáticas, catástrofes naturales) que nos presentan los cambios de nuestros entornos para, a través de ellas, sobrevivir.
  - III. A medida que avanzamos filogenéticamente, el sistema estratégico va incorporando las nuevas capacidades emergentes y haciendo más sofisticadas esas respuestas. Fue así como los humanos hemos heredado el sistema estratégico de nuestros antecesores, pero lo hemos modificado incorporando capacidades de nuevo cuño que acompañan la emergencia de lo humano: semántica, hermeneusis, teoría de la mente, imaginación, prospectiva, cálculo *ad futurum*, etc.
  - IV. Gracias a este peculiar sistema estratégico, los seres humanos somos los únicos que tenemos en cuenta el futuro, y no solo el presente y el pasado. Elegimos (y no solo decidimos), transformamos (y no solo nos adaptamos) y aspiramos a un "mejor vivir" (y no nos conformamos con sobrevivir). Todo eso afecta la forma en que concebimos nuestras estrategias. Mientras nuestros antecesores se limitaban a escanear el entorno en busca de posibles discontinuidades, nosotros somos capaces de:

1. Imaginarnos el abanico de futuros posibles (futuribles).
  2. Anticiparnos antes de que estos sobrevengan (ya sea para alcanzarlos o para evitarlos).
  3. Seleccionar entre dichos futuribles aquel que entendemos nos conviene más (al que convertiremos en nuestra meta).
  4. Imaginarnos diferentes rutas alternativas para alcanzarlo (tantas como se nos ocurran).
  5. Elegir una de esas rutas alternativas.
  6. Recorrerla y ejecutarla.
  7. Evaluar los resultados y aprender de la experiencia.
- V. Si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurable (aquel que hemos convertido en meta), el objeto de toda estrategia (aquello que queremos transformar para poder alcanzar esa meta) son las relaciones (la configuración de red). Lo que buscamos es otra configuración de nuestra trama relacional más propicia para el logro de nuestras intenciones, propósitos y metas.
- VI. Pero (y el pero es importante) ningún experto ni ninguna estrategia, por buena que sea, nos puede garantizar el logro de nuestras metas. No hay ruta segura del éxito. El famoso "*one way to succeed*" de los norteamericanos y "las 7 fórmulas seguras del éxito" son sencillamente una estafa. Si usted quiere cambiar el futuro o influir en él, tiene que asumir que va a penetrar en un territorio donde domina la incertidumbre estructurada. La explicación es simple: el resultado, esa trama relacional que queremos reconfigurar no depende solo de nosotros: también intervienen otras personas, fuerzas, sistemas (sin olvidar el azar) que con su actuación pueden modificar el resultado. Entonces, ¿para qué hacer estrategias? Pues porque es mejor hacerlas que prescindir de ellas. A pesar de que nuestra capacidad de transformación sea limitada, hay que intentarlo, ya que ese es nuestro margen de maniobra. Lo contrario sería volver al fatalismo y dejar nuestras vidas en manos de los dioses.
- VII. Aquí surgen algunas contradicciones, pero la vida humana está llena de ellas. La estrategia es hija de la imaginación y ha de generar sorpresa y subversión, pero a su vez se apoya en el cálculo y se ordena en la planificación. Calculamos por lo menos siete variables:

1. La probabilidad de que una determinada discontinuidad o un futurable se produzca.
2. Las consecuencias que esa discontinuidad o futurable tendría para nosotros.
3. Las intenciones de los demás (teoría de la mente).
4. Sus posibles intervenciones y sus eventuales consecuencias.
5. Las consecuencias probables de nuestras alternativas.
6. La probabilidad de que nuestras alternativas generen ciertas reacciones.
7. Las consecuencias probables de esas reacciones.

Como consecuencia de todo ello evaluamos la probabilidad global que tenemos de alcanzar las metas asignadas. Como el lector puede ver, lo que muchas veces llamamos racionalidad no es sino un simple cálculo de probabilidades.

20

Pero a pesar de tanto cálculo, lo cierto es que la estrategia desborda la teoría de las probabilidades (algo que sabía muy bien John von Neumann), porque si bien la teoría de las probabilidades nos permite anticipar con pequeños márgenes de error las conductas colectivas (la audiencia de la RTV, por ejemplo), no nos permite calcular ni anticipar el comportamiento ni la estrategia de una persona singular. Y son esas voluntades individuales (el ser amado, el director de RR.HH. que dirige nuestra selección al puesto al que aspiramos, el directivo que decide si compra o no nuestra empresa, el conductor del coche de enfrente con el que podemos chocar, etc.) las que muchas veces marcan el resultado final.

VIII. Las estrategias humanas pueden ser de muchos tipos. Me he permitido sistematizar siete criterios:

1. Reactivas o proactivas.
2. Adaptativas o transformadoras.
3. Arriesgadas/optimistas, incrementales/prudentes o conservadoras/pesimistas.
4. Innovadoras, correctoras o más de lo mismo.
5. Para cambiarnos a nosotros mismos (evolución estructural o personal) o para cambiar/transformar lo de fuera (los otros, la relación).

6. Físicas, químicas o simbólicas.
  7. Articuladoras o confrontativas.
- IX. Mis prioridades son claras: prefiero que sean anticipativas a reactivas. Mejor (más fácil y controlable) cambiarse a uno mismo (mejorar nuestros productos y servicios, etc.) que tratar de cambiar a los demás; mejor transformar la relación que intentar cambiar al otro. Y siempre preferiré las estrategias articuladoras y cooperativas a las confrontativas. El enfoque de la estrategia que precede a la NTE fue conflictivo y excluyente. Para la NTE la finalidad última de toda estrategia es la articulación, que nos enseña a aceptar la pluralidad y al otro. En vez de rechazarlo, se trata de enriquecernos de él y de sus diferencias.
- X. Hemos comenzado diciendo que nos hacemos en la relación; ahora es el momento de añadir que, en la medida en que la estrategia modifica las relaciones, terminamos siendo lo que elegimos: nos hacemos a nosotros mismos a base de elecciones. Y nos hacemos en un doble sentido: reafirmativo de una parte, pero excluyente por la otra. Cada vez que elegimos una opción estamos podando del árbol de nuestra vida otras opciones y caminos que ya no podremos transitar (el devenir). Siempre me impresionó el grito que da la Yerma de Lorca después de matar a Juan, su marido: "¡He matado a mi hijo!". Al matar a su marido, Yerma, mujer fiel, había podado la posibilidad de tener hijos y eliminado ese futuro de su vida.



## Capítulo 2

---

# ¿Qué ha venido a cambiar la Nueva Teoría Estratégica?

"Estrategia, acción y conocimiento son valores innatos en el hombre. Aplicarlos en forma inteligente y decidida marca la diferencia entre el fracaso, la mediocridad y el éxito en proyectos de cualquier índole".

Alberto Pinillos (España)

"NTE: reflexión, conocimiento, avance e innovación".

Ivone Lourdes de Oliveira (Brasil)

"Solo un 1 % de nuestros genes nos diferencia del ratón. Ese pequeño espacio esconde el talento que nos hace inteligentes: nuestra capacidad de anticiparnos, de elaborar estrategias".

Antón Álvarez (España)

## Los siete cambios que propone la NTE

*Doctor Rafael Alberto Pérez - España*

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) propone siete cambios en la mirada y visión de mundo, que a continuación describo:

### **Primer cambio: en el paradigma central De la fragmentación a la complejidad**

La NTE sostiene que la causa del fallo de muchas estrategias radica en la inadecuación de nuestros mapas mentales. Pues aunque hoy sabemos que la realidad es compleja, multidimensional, fluida y a veces caótica, la mayoría de los operadores estratégicos piensa de forma dual, fragmentaria, unidimensional, estática, causal y lineal, ligada a lo cuantitativo y -lo que es más grave- en términos confrontativos y antagónicos.

24

El problema es que nuestros líderes se han formado en el viejo paradigma cartesiano-newtoniano y pretenden enfrentarse a los retos del presente con una mentalidad del siglo XVII, lo que, claro está, no funciona; trabajan sobre mapas equivocados. Si queremos aproximarnos mejor al objeto de nuestras transformaciones estratégicas, estamos obligados a revisar visiones y paradigmas.

Otras disciplinas ya se han ajustado y actualizado. La estrategia todavía no. La NTE reclama ese cambio y piensa con Jesús Martín-Barbero que desde nuestro "oficio de cartógrafos" estamos preparados para diseñar mapas mejores.

### **Segundo cambio: en el sujeto Del actor racional al hombre relacional**

Llevamos viviendo un largo proceso en el que las diversas disciplinas han ido sustituyendo al hombre por sus componentes. La estrategia que se está enseñando en las escuelas de negocios y divulgando a través de una cierta literatura exitosa no es ajena a esa tendencia y también ha excluido al ser humano, sustituyéndolo por constructos y categorías reduccionistas (*homo*

*oeconomicus*, actor racional, jugador, consumidor, cliente, *target group*, elector, etc.). Está diseñada sobre el supuesto de que estos entes operan con una agencialidad propia de un sujeto real, pero dotados de una racionalidad que no se da en la vida real.

Lejos de esos planeamientos al uso, la NTE sostiene que el ser humano es la pieza clave necesaria para que las explicaciones y modelos estratégicos aterricen, se encarnen y cobren otra forma más útil. Frente a una estrategia que ha excluido al ser humano remplazándolo por constructos reduccionistas, la NTE propugna su reintegración en una disciplina de la que nunca debió estar ausente.

A la pregunta de sobre qué ser humano hablamos, el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) tiene una respuesta preparada: el que vaya descubriendo la ciencia en cada momento. Y lo cierto es que los hallazgos de las ciencias neurocognitivas, la genética y la antropología cultural, entre otras disciplinas, dejan en pie poco, muy poco, de la llamada teoría de la decisión racional.

El mero hecho de reconocer que las estrategias son tomadas por auténticos seres humanos –y en cuanto tales, sujetos relationales, con su razón y sus emociones, pero también con sus incoherencias y contradicciones– y no por entes artificiales; y que son también seres humanos, y no meros números y estadísticas, los que pueden beneficiarse de dichas estrategias –o sufrirlas en carne propia–, modifica sustancialmente la explicación de la estrategia con la que venimos trabajando. Esta recuperación de lo humano representa uno de los aspectos clave de la NTE.

### **Tercer cambio: en la organización De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación**

La organización es el gran sujeto colectivo de la estrategia. Los hombres se asocian para alcanzar ciertas metas que de forma individual difícilmente podrían cumplir. La aspiración de las organizaciones a ser eficientes y a perpetuarse en el tiempo les lleva a asumir objetivos a mediano y largo plazo, y para cumplirlos suelen adoptar estrategias que marquen camino al conjunto de sus miembros y faciliten el logro de dichas metas. Todo ello les confiere una especial importancia como actores estratégicos. De hecho, un

gran porcentaje de la literatura sobre estrategia está referida implícita o explícitamente a las organizaciones.

Pero ya a mediados de los años 70 comienza a fraguarse la idea de que los estudios sobre las organizaciones habían tenido una “partida en falso” y que los esquemas simplificadores y ultrarracionalistas heredados eran claramente insatisfactorios. Y si bien en las últimas décadas han surgido nuevos enfoques teóricos, ello no ha impedido que todavía hoy muchos supuestos propios del viejo paradigma organizacional (entre ellos, la racionalidad económica y del trabajo, la propia organización entendida como una estructura de gobierno jerárquica y centralizada, el pragmatismo teleológico, el funcionalismo que solo piensa en términos de eficacia, etc.) sigan iluminando la mirada de muchos de nuestros profesionales y directivos. Ya no hablan de cronómetros, es cierto, pero en sus conversaciones siguen siendo recurrentes las viejas metáforas mecanicistas como es el caso de la ingeniería y la re-ingeniería empresarial.

26

La cuestión entonces pasa a ser: ¿cómo vamos a hacer buenas estrategias organizacionales, corporativas, si trabajamos pensando en las organizaciones con categorías inadecuadas o simplemente desfasadas? ¿O, peor aún, si trabajamos teniendo en mente organizaciones equivocadas?

Ante esta situación, la NTE se preguntó: ¿Qué tendríamos que cambiar? Y su respuesta fue contundente: hay que trabajar con una nueva concepción de la organización, sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable. No se trata de una organización ideal, sino posible. A la pregunta: ¿Cómo conseguir interconectar las aportaciones de los distintos individuos que trabajan en la organización y provocar sinergias entre ellos? La NTE tiene una respuesta preparada: potenciando la comunicación. Haciendo que la comunicación pase a ocupar un papel constituyente y no meramente instrumental en la organización (como actualmente sucede en el mejor de los casos). Constituyente también de las relaciones con sus públicos externos. Se trata de generar espacios compartidos de sentido y vínculos estables. Todo ello en un mundo que fluye. De ahí la importancia de aplicar los principios de la co-evolución. En este contexto, establecer cómo mejorar el patrón de conectividad y generar la significación adecuada se convierte en la gran estrategia que debe guiar a una organización. Para ello, cada empresa deberá definir la conectividad y la significación que quiere adoptar como factor diferencial de su identidad.

## **Cuarto cambio: en el enfoque De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación**

La idea del conflicto como duelo y del mercado como un campo de batalla está hondamente arraigada en nuestro lenguaje y en nuestra cultura, algo a lo que no han sido ajenos los expertos. Si las primeras teorías militares surgieron en contextos de guerra, las nuevas teorías científicas también tomaron por modelo otra confrontación, aunque esta vez menos violenta: el póquer. Sobre esta analogía John von Neumann y Oskar Morgestern concibieron la teoría de los juegos, que en sus primeros modelos solo trabajaba con juegos de suma cero, lo que volvía a perpetuar la analogía del duelo.

Todo ello terminó propiciando que una gran parte de la literatura de los dos primeros tercios del siglo XX se refiriese a la estrategia como la ciencia del conflicto y al estratega como un resolutor de conflictos.

Frente a este enfoque conflictivo, la NTE propone uno dialogante, mediante la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados. La buena noticia es que este cambio que la NTE propugna hacia un enfoque más comprensivo ya lleva años manifestándose tanto en la teoría como en la vida real de nuestras sociedades. En general, se puede decir que el nuevo enfoque teórico 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. El fin es alejarnos de la confrontación abierta y dirigirnos a modelos estratégicos basados fuertemente en la comunicación y el diálogo. Algunos de ellos, como los de la comunicación participativa (Alfonso Gumucio-Dagrón), se están aplicando con indudable éxito en Latinoamérica en el campo del desarrollo. Las estrategias de algunas ONG son buenos ejemplos de ese cambio de tendencia.

## **Quinto cambio: en la matriz de estudio De la economía a la comunicación**

Este cambio reviste una especial importancia, porque afecta la viabilidad de los cuatro anteriores. Y se enfrenta a las dos preguntas más inquietantes: ¿Es posible llevarlos a la práctica? Y si es posible, ¿cómo hacerlo?

La NTE entiende que sí es posible, pero requiere una reformulación de la estrategia como campo de conocimiento. Frente a una estrategia que en sus actuales formulaciones se intenta adaptar a las exigencias cambiantes de los entornos, la NTE propugna una estrategia que teorice sobre los aspectos inmanentes, pero que integre los entornos en sus aplicaciones, de forma que sea el operador estratégico el que haga los necesarios reajustes contextuales.

Pero todavía queda una importante pregunta pendiente: ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo diseñar una teoría estratégica compleja, relacional, que genere innovación y significación y que de ciencia del conflicto pase a ser ciencia de la oportunidad y de la articulación? La fórmula que la NTE propone es volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas sobre el fenómeno estratégico en una matriz unitaria de estudio.

La cuestión entonces pasa a ser cuál es el mejor sistema unitario para estudiar una disciplina como la estrategia que se produce entre actores sociales o, mejor, entre seres humanos relacionales. Sabemos que el arte militar fue una opción, pero evidentemente era un enfoque restrictivo, acotaba la estrategia a un aspecto de la vida muy próximo a su límite: la guerra. Incluso cuando ese conflicto se amplió a otras situaciones sin violencia necesaria, seguía siendo limitativo. La matemática fue otra opción, tenía la virtud de ser un enfoque general y abstracto, válido para todas las situaciones del vivir, pero su problema es evidente: una teoría matemática de la estrategia es reduccionista también, aunque lo sea de otra forma, pues pierde de vista todo lo que hay de cualitativo en la existencia humana, que no es poco ni secundario. Puestas así las cosas, la economía se presentó en su día como una buena opción: trata sobre los intercambios entre las personas, organizaciones e instituciones. Pero acota su ámbito de atención a las transformaciones económicas. Es entonces cuando surge la opción de la comunicación en cuanto corpus teórico que nos ofrece una matriz social, relacional, sin otras limitaciones que las humanas, pues nos sirve no solo para describir las relaciones fácticas, sino también las posibles, las imaginadas, las que todavía están en nuestros pensamientos y deseos. No solo las interacciones simbólicas, sino también otros espacios de hibridación y encuentro.

Es importante que se entienda que lo que la NTE propone no es sustituir el enfoque de la economía por el enfoque de la comunicación. Lo que la NTE nos propone es que la comunicación sea la matriz unitaria desde la cual repensar y reformular una teoría general de la estrategia.

## **Sexto y séptimo cambio: en el método y en la metodología**

La mayoría de los métodos e instrumentos que todavía hoy se usan en el diseño de estrategias fueron concebidos en una época en la que se pensaba que la mejor forma de conocer la realidad era fragmentándola, y que el futuro era planificable y domesticable. Muchos de esos métodos son herederos del paradigma cartesiano-newtoniano y del aparato metodológico matricial y cuantitativo de la economía.

En dirección contraria, las nuevas herramientas que se derivan de la NTE han sido concebidas para trabajar en un mundo fluido, complejo, a veces caótico, multidimensional y en red. Proceden de la dinámica de sistemas, las matemáticas de los sistemas no lineales, la teoría de redes, la comunicación, la hermenéutica y las neurociencias, incluida la neurolingüística.

De poco serviría cambiar la mirada si no fuésemos capaces de trasladarla a una mejor manera de hacer. Un mundo complejo necesita de métodos capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos, esos sorprendentes movimientos de los sistemas no lineales, esas relaciones en red. La buena noticia es que ya existen.

# Las bases científicas de la NTE y los 7 paradigmas que la sustentan

*Eduardo Martínez de la Fe - España*

Periodista de la Universidad de La Laguna

Fundador de la revista *Tendencias científicas*, asociada al Club de Roma

Podemos definir el mundo cuántico como el de las partículas elementales de la materia. “Cuántico” procede del latín *quantum* (plural *quanta*), que representa una cantidad de algo. Un *quantum* o cuanto es la menor cantidad de energía que puede transmitirse en cualquier longitud de onda. Las propiedades del mundo de los cuantos han revolucionado nuestra forma de ver el mundo, y a nosotros mismos. Tampoco ha dejado indiferente a la estrategia.

## Principales constataciones del mundo cuántico

30

- Una incertidumbre fundamental rige al universo en el nivel de las partículas elementales, según describió Werner Heisenberg.
- Los fundamentos de la materia no son objetos materiales, como demostró el experimento de las ranuras de Thomas Young.
- En determinadas condiciones, dos partículas deben ser consideradas como una sola, cualquiera que sea la distancia que las separa.
- Los conceptos tradicionales sobre el tiempo, el espacio, el objeto, las trayectorias y la causalidad solo son válidos en el nivel macrofísico cotidiano.
- El mundo que nos rodea, el de los fenómenos, no puede describirse sin tener en cuenta la forma en que lo medimos. Por ello se dice que tiene una “objetividad débil”.

## Popularización cuántica

Los científicos se oponen por lo general a que la física cuántica se saque de su contexto. Consideran que se trivializa no solo este conocimiento, sino que se tergiversa para aplicarse a otros ámbitos que no casan con la física.

Señalan que la física cuántica no puede ser realmente comprendida sin conocimientos avanzados de física, y que el mundo de las partículas elementales no se puede extrapolar al mundo cotidiano, como el cine, la medicina o la economía, como en varias ocasiones se hace.

Sin embargo, los conocimientos científicos muchas veces se han extrapolado a otros ámbitos de conocimiento. Por ejemplo, Ilya Prigogine recibió el premio Nobel de Química en 1977 por sus estudios sobre las estructuras disipativas, nociones que describen la dinámica de las organizaciones altamente inestables. Una estructura disipativa es algo que se mantiene siendo "lo mismo" (un ser humano, una familia, una sociedad) mientras sus componentes (células, seres humanos, grupos) cambian continuamente (Prigogine, 1999). Prigogine decía que la cultura es también una estructura disipativa. Karl Pribram, neurólogo de Stanford, decía a su vez que el cerebro es una estructura disipativa. Son extrapolaciones que ayudan a comprender mejor un conocimiento determinado.

## Modelos explicativos

31

Históricamente, los conocimientos científicos han sido aprovechados como modelos para explicar la realidad cotidiana. En nuestro caso, creemos que es legítimo conocer, aunque sea de forma aproximada, el universo cuántico y aprovechar el conocimiento de sus características para organizar mejor la actividad humana de estrategar. Eso no quiere decir que la afirmación de que "la cultura es una estructura disipativa" o que "el cerebro es una estructura disipativa" puedan considerarse conclusiones científicas; o que "el individuo y la sociedad se comportan como partículas y ondas", como señalara Jesús Ibáñez (*Tendencias científicas*, 1988), pueda asumirse como un axioma. Son formas de ilustrar fenómenos complejos de la naturaleza o de la sociedad. Esta aproximación está lejos de la "moda cuántica" y de la "cultura cuántica" que nos invade en el marco de la trivialidad que caracteriza a nuestra época. Pretende ser más rigurosa y rica, sin que por ello pueda ser considerada "científica" en sentido estricto. Sencillamente puede resultar útil.

## Siete nuevos paradigmas

Rafael Alberto Pérez señala siete nuevos paradigmas que deben regir la estrategia y la comunicación (*Estrategias de comunicación*, 2001). Estos postulados son la base de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), en cuanto

proponen cambios con respecto a las formulaciones convencionales de la estrategia.

Como veremos, los siete paradigmas están reflejados de alguna forma en la teoría cuántica, lo que les otorga una mayor validez teórica. De esta forma, comparando la teoría cuántica con cada punto, descubrimos nuevos caminos para formular mejores estrategias de comunicación.

**Primer paradigma:  
el paradigma bio-ántropo-psico-sociocultural humano**

Este paradigma habla de construir una nueva noción del ser humano que integre conocimientos diversos y que sea la base de una nueva visión del estrategar y del comunicar. La teoría cuántica habla también de una noción del ser humano que integra a la física cuántica, la nueva biología, la teoría de sistemas, la cibernetica y las teorías de la comunicación.

**Segundo paradigma:  
el paradigma sistémico**

**32**

Este paradigma señala que la teoría de sistemas proporciona un modelo ecológico de relación con el entorno al enfatizar las interrelaciones de un sistema por encima de sus estructuras.

La teoría cuántica también habla de un nuevo modelo de relación con el entorno al considerar el medio como una extensión (no un marco) de las relaciones entre partículas elementales.

**Tercer paradigma:  
el paradigma informacional**

Este paradigma aporta modelos útiles para entender al propio hombre y a algunos de sus procesos intrapersonales, como los cognitivos y sociales. La teoría cuántica revoluciona la noción de ser humano, en cuanto lo demuestra implicado en la formación de la realidad y como parte inseparable del mundo que pretende conocer.

### **Cuarto paradigma: decidir ante la incertidumbre**

Este paradigma plantea la necesidad de asumir la impredecibilidad de la conducta humana individual y de estructurar esa incertidumbre utilizando modelos lógico-analíticos. Entiende la vida como relación y a las estrategias como aquellas respuestas que reparan los equilibrios perdidos.

La teoría cuántica señala que la incertidumbre no puede trascenderse porque forma parte de la dinámica de las partículas, pero que es posible aplicar soluciones matemáticas para describir posibilidades (dónde estará una partícula en determinado momento).

### **Quinto paradigma: el paradigma prospectivo**

La prospectiva aporta metodologías para diseñar escenarios y futuribles sobre los que basar la estrategia. La teoría cuántica considera que el tiempo es algo muy diferente a lo que comúnmente creemos y que el futuro puede ser tan válido al conocimiento como el presente o el pasado.

33

### **Sexto paradigma: el paradigma pragmático-cultural-narrativo de la comunicación**

Este paradigma señala que la concepción de la comunicación como interacción simbólica es la única válida para una disciplina orientada a la praxis. La teoría cuántica señala al respecto que la comunicación entre partículas trasciende todos los límites espacio-temporales que conocemos en el mundo cotidiano, y que esta comunicación tan extraña al conocimiento ordinario es la que conforma la realidad cuántica.

### **Séptimo paradigma: el paradigma de la complejidad**

Este paradigma habla de un nuevo modelo de la realidad exterior que se centra en el cambio y en la relación entre el todo y sus partes. La teoría cuántica es la base de la teoría de la complejidad que se impone en el pensamiento, la cultura y la investigación científica.

## Una cultura emergente

Estas correspondencias que existen entre los siete paradigmas básicos de la estrategia de comunicación y la teoría cuántica señalan que la NTE se corresponde con los nuevos conocimientos científicos que emanan de ella.

Según ha explicado Rafael Alberto Pérez, la NTE no se conforma con registrar un cambio paradigmático, sino que propone siete cambios con respecto a las formulaciones convencionales de la estrategia que a partir de esta reflexión se sustentan sobre sólidas bases científicas. Así descubrimos nuevos caminos para formular mejores estrategias de comunicación.

Bien entendidos, estos siete cambios deben revolucionar la forma de hacer y vivir las estrategias de comunicación, de la misma forma que la teoría cuántica no deja indiferente a nadie. El físico danés Niels Bohr ya había anticipado lo que está ocurriendo en el seno de la comunidad de los estrategas de la comunicación cuando escribió: “Quien descubre la mecánica cuántica y no se siente afectado, ciertamente es que no la ha comprendido”.

34

### Referencias bibliográficas

- Sataune, J (2007). *Notre existence a-t-elle un sens?*. París: Press de la Renaissance.
- Prigogine, I. (1999). *Las leyes del caos*. España: Crítica.
- Barad, K. (2007). *Meeting the universe halfway* (p. 254). EE.UU.: Duke University Press.

## **Primer cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad**

*Doctora Denise Najmanovich - Argentina*

Profesora del doctorado interdisciplinario de ciencias sociales de la Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina, de la maestría de comunicación estratégica de la Universidad Nacional del Rosario y profesora invitada en universidades de Argentina, España, Brasil, Chile, Uruguay, Perú, Colombia, República Dominicana y México

### **La revolución del saber contemporáneo**

Las transformaciones contemporáneas no se restringen a una teoría o disciplina, ni se limitan a un cambio meramente intelectual. Estamos viviendo una transformación multidimensional de nuestra comprensión del mundo, que nos incluye como partícipes activos. Se trata no solo de que estamos pensando otras cosas, sino de que estamos comenzando a pensar de otro modo. La estética de la complejidad nos invita a cruzar fronteras y también a disolverlas, a tejer otras tramas y comprenderlas de manera muy diferente a las de la ciencia clásica y del pensamiento moderno.

**35**

La complejidad no es una meta a la que debemos arribar. Es una forma de abordaje, un estilo cognitivo, un proyecto siempre vigente. No existe ni podría existir una teoría de la complejidad, pues la complejidad es infinita, multifacética y dinámica. Sin embargo, es posible complejizar nuestra mirada. En las últimas décadas se han desarrollado diversas líneas de investigación que coinciden en utilizar enfoques que permiten pensar en un universo abierto, donde se conjugan la estabilidad dinámica con la creatividad y el ser como linaje de transformación, en un universo siempre cambiante, que sin embargo, es el mismo. La mirada de la complejidad converge así con la tradición del pensamiento estratégico, inevitablemente multifacética.

El campo del abordaje complejo está sembrado no solo de acuerdos, ya que existen diferencias de diversa magnitud. No hay una historia única, así como no hay una teoría o un paradigma de la complejidad. Sí existen itinerarios más o menos compartidos, que muchas veces se cruzan y nutren mutuamente. En este artículo navegaremos por algunos de los más fecundos afluentes de esta perspectiva, que en conjunto proponemos bautizar como "enfoques de la complejidad".

## El universo mecánico y el paradigma de la simplicidad

Para comprender las profundas transformaciones del pensamiento contemporáneo es preciso saber de dónde venimos y cuáles son los cambios cruciales que nos llevan de un conocimiento entendido como producto y concebido como representación del mundo, a un saber dinámico y multi-dimensional que, además, nos incluye como productores. El pensamiento moderno y la ciencia newtoniana fueron profundamente subversivos en sus comienzos, pero como suele suceder en los procesos históricos reales, lo que comienza como una revolución puede luego resultar conservador. El Renacimiento y los comienzos de la Modernidad fueron tiempos de grandes cambios: los viajes transoceánicos, en los que los europeos chocaron con lo que luego llamaron América; los cismas religiosos; el auge de las ciudades; una ampliación enorme del comercio, y el encuentro con otras culturas. Sin embargo, la sociedad que se había atrevido a extender los horizontes del enclaustrado mundo medieval, pronto remplazó los muros monacales por las coordenadas cartesianas y los sistemas mecánicos, que con el tiempo resultaron tan opresivos como las paredes de los conventos (aunque menos notorias y, por eso mismo, más peligrosas).

36

Ni el paradigma mecanicista ni la epistemología positivista se impusieron en un día, pero todas las ciencias fueron “colonizadas” por las metáforas atomistas y los modelos mecánicos. Se estableció así un pensamiento que buscaba metódicamente unidades elementales que, en función de relaciones fijas, quedaban confinadas en sistemas cerrados, con estructuras estables y en equilibrio. La disección analítica fue completada luego con la composición mecánica. La Modernidad ha sido opresivamente sistémica, pues solo ha concebido sistemas cerrados, unidades inmutables y estructuras estables.

Esta concepción se basa en un conjunto de presupuestos, entre los que hemos de destacar algunos que consideramos claves:

1. El presupuesto de identidad estática: la partícula elemental es estable, eterna e idéntica a sí misma. Como no posee estructura interna, las relaciones entre las partículas solo modifican su posición y velocidad.
2. El presupuesto de totalidad mecánica: en las relaciones mecánicas el todo es igual a la suma de las partes. Cada elemento es independiente y no hay entre ellos interacciones facilitadoras, inhibidoras o transformadoras que pudieran tener un efecto de transformación cualitativa. Los vínculos son siempre externos.

3. El presupuesto de independencia absoluta: el sistema mecánico en su totalidad es concebido como un sistema cerrado.
4. El presupuesto de conservación: el funcionamiento del sistema mecánico es conservador, y puesto que no es posible la transformación cualitativa, todo cambio ha de ser reversible. No hay evolución, solo desplazamiento y reordenación exterior.
5. El presupuesto de linealidad: la magnitud de los efectos es proporcional a la de sus causas. Esta es una exigencia tanto conceptual como inherente al lenguaje matemático utilizado en la ciencia clásica.

Las metáforas atomistas y mecánicas son cruciales para comprender la concepción moderna del universo, del hombre y del conocimiento. Su potencia ha sido enorme, tanto en lo práctico-material como en lo político y conceptual. Ningún área del vivir humano ha sido ajena a la perspectiva mecanicista. Entre los logros de esta concepción podemos incluir la construcción de los modelos de organización social jerárquicos y centralizados, la Revolución Industrial y el desarrollo de la ciencia clásica. La inmensa productividad alcanzada tuvo también un costo enorme que los apologistas del progreso jamás mencionan: se logró gracias a un implacable disciplinamiento en todas las áreas de la vida, desde la rutina del trabajo hasta las normas de comportamiento hogareño, pasando por la vida académica y las relaciones sociales. El éxito fue tal que no resulta exagerado decir que la máquina de producción fagocitó a su creador.

37

Todos los aspectos de la vida que no entraban en la grilla de lo instituido, que no se comportaban según exigía el método, fueron desvalorizados, negados o reprimidos. La Modernidad dividió todo en compartimentos estancos. El hombre llegó a creer que era una excepción a la naturaleza. El cuerpo, descuartizado en "aparatos" y "sistemas", aislado de su medio nutritivo, se transformó en un autómata, mientras el alma era solo "un fantasma en la máquina". Las ciencias "duras" se distanciaron de las "blandas", y todas ellas del arte y de la filosofía. Lo corporal quedó reducido a lo biológico, lo vivo a lo físico y lo material a lo mecánico. A través de un proceso semejante, el individuo se creyó independiente de la comunidad y la humanidad se sintió ajena en el cosmos. La filosofía de la escisión arrancó de cuajo a la razón del vientre vivo que la gestó, la sensibilidad fue "cortada" de la racionalidad, la emocionalidad separada del lenguaje, la imaginación arrancada a jirones de la autoconciencia.

El pensamiento mecanicista dejó fuera del foco de la ciencia todo aquello que no se adecuara a su metodología: la transformación cualitativa, las dinámicas productivas, las mediaciones e intercambios, los flujos irregulares, los afectos y sus efectos. A pesar de la ingenua (cuando no perversa) pretensión de neutralidad científica, hubo y hay siempre valores privilegiados en toda actividad y en todo conocimiento. La ciencia clásica privilegió la exactitud y la precisión, la linealidad, la estabilidad, la uniformidad, la repetición, la determinación, el control y la homogeneidad, dejando de lado la sutileza, la diversidad, la irregularidad, la variabilidad y la multidimensionalidad, la espontaneidad, el fluir y el afectar.

Tanto el conocimiento como la organización social moderna se han construido desde la ética y la estética del control. Esta mirada se gestó en el miedo y la desconfianza radical en el otro (en palabras de Hobbes, “el hombre es el lobo del hombre”) junto con la convicción de que la espontaneidad solo desarrolla el caos, y que se precisa una intervención divina para establecer el orden. Al convertirse Dios en una “hipótesis prescindible”, como dijera Laplace, los nuevos dirigentes se apresuraron a crear otra fuente de orden y control tanto interno como externo.

## **Primeros pasos: desde la simplicidad a la complejidad**

Desde el nacimiento de la ciencia moderna hasta mediados del siglo XX reinó lo que en las últimas décadas se ha denominado el “paradigma de la simplicidad”. Antes de la aparición de los enfoques de la complejidad, la ciencia era prácticamente un sinónimo de “ciencia mecanicista”. En el siglo XIX comenzaron aemerger los grandes problemas conceptuales que iban a eclosionar en el XX. La termodinámica clásica dejó de regirse por el tiempo externo, reversible y abstracto de la mecánica, postulando un tiempo interno, transformador, encarnado en los procesos irreversibles. El tiempo termodinámico apuntaba hacia el apocalipsis: el universo se dirigía inexorablemente hacia su muerte térmica, la energía útil se degradaba día a día y la entropía crecería hasta un máximo en el cual no habría más procesos. Esta concepción chocaba frontalmente con los hallazgos de la biología, que mostraban un mundo que parecía desenvolverse hacia una mayor organización y complejidad: la flecha del tiempo biológico apuntaba en sentido opuesto a la termodinámica. La vida parecía exigir un escenario propio, un contexto específico que no podía reducirse al esquema conceptual de la física.

La biología y las ciencias sociales, al igual que muchas áreas de la física y la química, necesitaban explicar la organización, el cambio y la evolución. Sin embargo, el éxito newtoniano hizo que recién hacia fines de la Segunda Guerra Mundial, un conjunto amplio de investigadores de distintas áreas comenzaran a gestar nuevos paradigmas capaces de afrontar los desafíos que la ciencia clásica no permitía pensar. Ludwig von Bertalanffy, biólogo centrado en la elaboración de conceptos que pudieran explicar el comportamiento del organismo como un todo, desarrolló la teoría general de sistemas. Casi simultáneamente se publicaron los trabajos de Norbert Wiener sobre cibernetica (1948); los de Shannon y Weaver sobre teoría de la comunicación (1949) y las investigaciones sobre la teoría del juego de Von Neumann y Morgenstern (1949). Fuertemente emparentada con la sistémica, la cibernetica se ocupó de la regulación y control en todo tipo de organizaciones, ya sean máquinas, seres vivos o sociedades. Todas estas perspectivas nacieron y se desarrollaron en un fértil diálogo interdisciplinario, en el que las fronteras muchas veces se desvanecieron para dar lugar a un intercambio del que surgieron nuevas áreas del saber no encasilladas en las grillas clásicas.

Diferentes líneas de investigación han enfatizado diversos aspectos de la teoría de sistemas y de la cibernetica, pero todas ellas aceptan que cuando hablamos de sistemas u organizaciones, el todo es más que la suma de las partes. Este es el primer axioma sistémico, que ya había planteado Aristóteles, pero que con las nuevas herramientas del siglo XX se convirtió en el núcleo de importantes y valiosos programas de investigación. La teoría general de sistemas no solo amplió, sino también cambió el foco de mirada para incluir a los sistemas abiertos. A partir de ese momento, la noción de sistema ya no se restringió a los modelos idealizados de la mecánica, sino que comenzó a incluir un amplio repertorio de sistemas físicos, biológicos y sociales que no podían pensarse desde las concepciones newtonianas.

En este primer período, Bertalanffy abrió el campo conceptual a los sistemas abiertos, pero siguió admitiendo la existencia de los sistemas cerrados en lugar de concebirlos como lo que efectivamente son: idealizaciones abstractas. El concepto de homeostasis fue clave en este período para situar el foco de atención en el equilibrio y mantenimiento de la organización, sin adentrarse en las transformaciones fuera del equilibrio. El sistema era algo dado y el investigador creía describirlo desde afuera, pues aunque se había avanzado, y mucho, en nuevas concepciones de la percepción y el saber, nadie se había atrevido a aplicarlas a fondo en relación con su propia práctica.

científica. En esta etapa aún no era posible conjugar sistema y singularidad, mantenimiento y transformación, equilibrio y desequilibrio. El foco estructural no permitía ver las dinámicas transformadoras, los flujos turbulentos ni la generatividad, al mismo tiempo que las estrategias rígidas opacaron a los juegos vitales.

Podemos decir que el concepto de sistema abrió las puertas del mundo de la complejidad, pero esto no significa que haya traspasado el umbral. El universo científico en el que se gestaron la teoría general de sistemas y la primera cibernetica todavía se regía por una dinámica de causa-efecto, aunque además de la causalidad lineal, se había incluido la causalidad circular. La pregunta por el observador y la consecuente revolución epistemológica recién cobraría una importancia crucial con la cibernetica de segundo orden o “cibernetica de la cibernetica”, que inauguró un bucle de complejidad capaz de mirar simultáneamente al observador y a lo observado en su mutuo producirse.

## **De la interrogación sobre los sistemas a quién pregunta por el sistema**

40

La cibernetica de segundo orden fue el primer programa de investigación científica que comenzó a observar al observador. Al abrir el foco cognitivo a la pregunta sobre quién pregunta, irrumpió un nuevo mundo de interrogaciones, el espacio cognitivo se complejizó, nuevas dimensiones de la experiencia se hicieron posibles, y fue haciéndose evidente que era necesaria una reconfiguración total de nuestra concepción del saber. Al incluir al observador y los modos en que es afectado, así como las formas en que afecta lo que observa, no cambia solamente nuestra concepción del conocimiento, sino también la del mundo en que estamos inmersos y de nuestra relación con él.

Ya en las primeras décadas del siglo XX, el principio de indeterminación de Heisenberg introdujo al observador dentro de la física. Más tarde la biología, y especialmente la neurofisiología, contribuyeron a corroborar el rol activo del observador como parte del sistema de observación. Sin embargo, la cibernetica de segundo orden fue el primer espacio teórico organizado a partir de la pregunta por el observador, y las consecuencias que esto tiene para el conocimiento en general.

Heinz von Foerster fue un pionero de la complejidad y padre de la “cibernetica de la cibernetica”. Su capacidad para hacerse preguntas por fuera de

los marcos instituidos le permitió descubrir que el “punto ciego visual”, un fenómeno natural por el cual todos los seres humanos tenemos una zona en la que no vemos, no era tan solo un fenómeno fisiológico curioso. Médicos y fisiólogos explicaron que este fenómeno se produce debido a que en la zona donde entra el nervio óptico a la retina no tiene células fotosensibles. Si bien Von Foerster reconoció la validez en la explicación fisiológica por entregar información valiosa, útil e interesante, al mismo tiempo comprendió que si nos limitamos a ella quedaría en la sombra otro fenómeno aún más intrigante: ningún ser humano va por el mundo con un “agujero perceptivo”, nuestra experiencia visual no nos permite ver “el punto ciego” y tampoco saber que no lo vemos. Era necesario abrir nuestro campo perceptivo y también nuestro espacio de pensamiento para comprender este fenómeno más ampliamente.

La mayoría de los médicos y fisiólogos no se habían interesado nunca por las implicancias cognitivas del fenómeno. Von Foerster, en cambio, se concentró en esa característica desconcertante de la visión por la que “somos ciegos a nuestra ceguera”. Esa forma recursiva y reflexiva de abordar la cuestión abrió la puerta a entender la percepción como un fenómeno multidimensional. Un aspecto notable del estudio del fenómeno del “punto ciego” es que ninguna explicación (independientemente de si es correcta o no desde algún punto de vista) es exhaustiva. Más aún, en el mismo momento en que creemos tener un saber completo, estamos cerrando la puerta al aprendizaje, empobreciendo nuestra experiencia y cayendo en la trampa del dogmatismo. El no saber, paradójicamente, es el motor de la indagación y la fuente de todo nuevo saber. Esto no significa desvalorizar lo ya sabido, sino situarlo reconociendo la apertura del conocimiento en lugar de encerrarlo en los marcos estrechos del saber instituido.

Con la cibernetica de segundo orden comienza un proceso de reflexión sobre algunos aspectos cruciales de nuestra experiencia y del conocimiento que el paradigma de la simplicidad había dejado fuera del foco del saber. A partir de las investigaciones de Von Foerster y sus colegas, comenzamos a darnos cuenta de que para conocer el cerebro utilizamos el cerebro y para conocer el lenguaje utilizamos el lenguaje. La “recursividad” es la norma del saber humano y no una excepción. Esta forma de interrogación y enfoque del conocimiento no quedó restringida a la cibernetica de segundo orden de Von Foerster y sus colegas. Edgar Morin, Francisco Varela y Humberto Maturana, entre muchos otros pensadores, han sido capaces de conjugar la

investigación científica con la reflexión epistemológica, abriendo las puertas de la complejidad. No conforman una escuela ni un movimiento; tampoco han creado una disciplina, sino que han formado una constelación heterogénea de investigadores, nutriéndose mutuamente pero manteniendo una gran autonomía y estilo propio.

## **La naturaleza del sistema y el sistema de la naturaleza**

En consonancia con el nuevo estilo recursivo, Edgar Morin no se limitó a pensar los sistemas, sino que interrogó sistémicamente la noción de sistema. Su trabajo fue crucial porque gracias a él aprendimos que el sistema no solo es más que la suma de sus partes, sino que paradójicamente también es menos, puesto que al incorporarse a un sistema las partes, pierden grados de libertad al mismo tiempo que emergen nuevas posibilidades. En la conformación de un sistema se dan tanto sinergias como antagonismos, y ambos son responsables del modo de existencia sistémico, que solo existe en el intercambio dinámico con su medio. La mirada compleja empieza ya a cobrar fuerza. El punto de partida, y también el núcleo, es la construcción de un pensamiento multidimensional del encuentro y el intercambio. La naturaleza ya no nos es ajena, somos partícipes de una trama.

**42**

En la concepción sistémico-compleja de Morin ya no existe nada que en sí sea una parte o un sistema, sino que todo está en función de la configuración que se da al investigarlo. El pensamiento complejo continúa la labor de la cibernetica de segundo orden, profundizando en las implicaciones epistemológicas de la interactividad y la organización. Gracias a los trabajos de Morin, la noción de emergencia se amplía y sutiliza. El todo formado adquiere no solo nuevas propiedades emergentes que no existían en las partes, sino que las partes se transforman al participar de la organización. El punto de partida no es una unidad elemental, esencial e inmutable: en todos los niveles encontramos intercambio, co-producción y co-evolución, tanto a nivel interno de la organización como entre esta y el medio en el que está embebida y convive.

En la concepción dinámica la emergencia no es la "inversa" del reduccionismo, pues en el universo complejo no hay una línea ascendente y una descendente. La arquitectura de la complejidad es intrincada, recursiva y fluida. Esta concepción compleja no solo no es reduccionista, también ha reconocido los peligros de la "ceguera holística". En los procesos de organización, al mismo

tiempo que aparecen propiedades emergentes –en el todo y en las partes– también se producen constreñimientos, pérdida de grados de libertad de las partes, inhibición de ciertas potencialidades respecto a otras configuraciones. En palabras de Morin: “Toda asociación implica constreñimientos: constreñimientos ejercidos por las partes interdependientes las unas de las otras, constreñimientos de las partes sobre el todo, constreñimientos del todo por las partes. Desde esta concepción de las organizaciones complejas, la interrelación determina propiedades que no están presentes en cada uno de los elementos aislados, así como cada relación constricta alguna propiedad de cada elemento”.

El conocimiento humano no puede abarcarlo todo, aunque sin duda hay enfoques más amplios y más restringidos, más sutiles y más groseros. Morin ha destacado siempre la incompletud del conocimiento humano. Muchos de sus lectores han interpretado esta característica como un defecto o falla. Esta decepción solo puede comprenderse desde los presupuestos omniscientes que el cientificismo promovió, ya que esta filosofía supone que el ser humano es capaz de tener una imagen completa del universo, al menos en principio o teóricamente. Esta mirada es a la vez ingenua, empobrecedora, soberbia y despótica. La perspectiva que se abre con la complejidad es a la vez más potente y menos prepotente, pues la incompletud de la que habla Morin no implica falta alguna, sino la aceptación de nuestra finitud. Nuestro saber es tan completo como puede ser el conocimiento de un ser finito.

Desde el paradigma de la simplicidad, es decir, desde la visión mecanicista del mundo, no fue posible pensar la recursividad porque implicaba paradojas indigeribles para esa concepción del mundo. Uno de los aportes revolucionarios en el que coincidieron todos los pensadores que hemos mencionado fue el atreverse a salir del cauce estrecho de la lógica clásica y construir una estética cognitiva más rica y sutil, en la que las paradojas eran verdaderas compuertas evolutivas. Todos ellos fueron capaces de comprender la importancia de los bucles recursivos y convertir los círculos viciosos en círculos virtuosos. De este modo logramos salir del estrecho foco del mecanicismo sin por ello desvalorizarlo. La complejidad no es una alternativa, ni un oponente a la simplicidad. Es un modo diferente de relación con el mundo y el saber. Desde los enfoques de la complejidad podemos ver al mismo tiempo que la ciencia newtoniana produjo un saber sumamente potente que promovió un desarrollo antes impensado de la capacidad productiva, mientras que la filosofía científica impuso un chaleco de fuerza a la experiencia,

restringiendo el mundo a lo que su modo de interrogación permitía encontrar, al mismo tiempo que deliraba creyendo que su punto de vista era capaz de abarcarlo todo.

## **Autoorganización, caos, dinámicas no lineales y sistemas complejos: del ser al devenir**

Los modelos mecánicos, como ya hemos comentado, no admiten novedad, no pueden aprender ni evolucionar. Nuestra experiencia cotidiana nos muestra, sin embargo, que la transformación es la norma más que la excepción, incluso en la física. Recién después de la Segunda Guerra Mundial, y gracias a una extensa e intensa colaboración interdisciplinaria, el ámbito de la física comenzó a intuir la transformación cualitativa, la organización y la evolución en formas complejas, con su dinámica transformadora. Así nacieron las teorías de la autoorganización y la autopoiesis.

**44**

El sistema autoorganizado surge espontáneamente de las interacciones locales sin ningún tipo de control central o agente organizador. Este fenómeno se da a todos los niveles, desde la física hasta la biología, en las sociedades y en la economía, a nivel neuronal y geológico. En los procesos de autoorganización la flecha del tiempo apunta en dirección contraria a la degradación que predecía la termodinámica clásica. En lugar de aumentar la entropía, crecen el orden y la complejidad. En las teorías de la autoorganización el punto de partida ya no es la independencia y el aislamiento, sino el encuentro y el intercambio.

Aunque los sistemas autoorganizados existen en todos los niveles, en la biología son la norma. Al focalizarse en los seres vivos, Maturana y Varela fueron capaces de comprender que lo que define a un ser vivo es el hecho de producirse a sí mismo o, utilizando el término que ellos acuñaron, la vida es un fenómeno autopoético. En cuanto sistema autoorganizado, la vida es fundamentalmente intercambio de materia y energía con su ambiente, conservación y transformación a un mismo tiempo. Todo sistema, por el hecho de ser tal, tiene algún tipo de clausura, de límite que lo separa del ambiente, y al mismo tiempo lo une a él. Los sistemas abiertos están cerrados operacionalmente, puesto que especifican su propia dinámica al autoproducirse y preservarse, pero también están en un continuo y permanente intercambio con su medio, del que se nutren y con el que co-evolucionan. Solo desde un pensamiento paradójico y multidimensional pueden hacerse coherentes la

apertura y el cierre, el cambio y la estabilidad, el ser y el devenir. Esa es la potencia, la sutileza y la gracia de la complejidad.

El punto de partida del aislamiento y la independencia fue remplazado por una concepción basada en el encuentro y la afectación mutua. La mirada de la escasez dio paso a una visión capaz de observar la abundancia y la gratuidad. Del paradigma del control (externo o centralizado) pasamos a pensar la regulación mutua, la co-evolución y la co-adaptación.

El tiempo, domesticado, reversible, lineal e idealizado de la física newtoniana dio paso a temporalidades creativas, no lineales, productivas e impredecibles en la ciencia de la segunda mitad del siglo XX. El camino de la complejidad estaba ya en pleno desarrollo y una cascada de nuevas investigaciones amplió, diversificó y enriqueció lo ya conquistado.

En la medida que las perspectivas dinámicas fueron desarrollándose, muchos investigadores empezaron a plantear que la estabilidad y el equilibrio –si bien eran aspectos importantes de nuestra experiencia– de ningún modo podían dar cuenta de la vitalidad, diversidad y complejidad que encontramos cotidianamente. Los seres vivos, las personas y las sociedades no se mantienen estables, sino que nacen, se transforman y mueren. También cambian las partículas, las rocas, y todo aquello que antes se creía inerte hoy sabemos es activo. Como sabiamente había planteado Heráclito antes de nuestra era, el modo de existencia de toda la naturaleza es el cambio perpetuo. El pensamiento de Spinoza fue excepcional, pues, a diferencia de la mayoría de los autores modernos, el suyo fue capaz de promover una perspectiva dinámica planteando en el siglo XVII un principio clave para comprender la complejidad: la naturaleza se causa a sí misma eternamente. Podríamos decir que el suyo es un principio de autopoiesis generalizado, que recién en el siglo XXI está encontrando un lugar en los nuevos paradigmas de la ciencia y en el pensamiento de la complejidad.

El pensamiento dinámico cobró un nuevo y máximo impulso a partir de la década de los 70, en que el foco de la investigación se desplazó hacia la comprensión del cambio. Quisiera centrarme en los aportes de Prigogine y Stengers, que permiten desarrollar nuevas categorías conceptuales con su modelo de estructuras disipativas, sujetas a fluctuaciones internas y externas que a partir de cierto valor crítico, o umbral, se amplifican y llevan a la formación de nuevas estructuras. En este modo de comprender el mundo

se conjugan la estabilidad y la transformación, el orden y el desorden, la determinación y la predicción, la creatividad y la regularidad.

En las descripciones termodinámicas clásicas, un sistema solo podía evolucionar linealmente hacia un estado final: el equilibrio. Prigogine mostró que en muchos sistemas que están lejos del equilibrio no existe una única trayectoria evolutiva, sino que aparecen distintas opciones. Al amplificarse las fluctuaciones, el sistema entra en un período caótico, se desorganiza. Sin embargo, este caos no es mero desorden, sino que es la condición que posibilita la emergencia de nuevas pautas complejas de organización.

En este pasaje de la primera a la segunda cibernetica, de la simplicidad a la complejidad y de una estructura estática a una modelización dinámica, la mirada se va transformando y nuestro mundo con ella. Podemos seguir encontrando regularidades, equilibrio, homeostasis y redundancias, pero también estamos adquiriendo la capacidad de ver simultánea e integradamente comportamientos irregulares, caóticos, lejos del equilibrio, inestables, borrosos y ambiguos. Los enfoques de la complejidad no anulan el saber que nos ha aportado el paradigma de la simplicidad, sino que lo reconfiguran y resignifican.

46

Muchos de los autores del campo que llamamos ciencias de la complejidad (un territorio heterogéneo, diverso, en activo crecimiento y evolución), han reflexionado sobre el conocimiento a la par que lo han ido produciendo. Sin embargo, la mayoría ha mantenido un foco limitado a la dinámica del sistema que estaban estudiando, sin interrogarse acerca de nuestro modo de conocer los sistemas, ni tampoco sobre las transformaciones que la ciencia va viviendo mientras se aleja de los ideales mecanicistas. Es por eso que resulta crucial distinguir los cambios en los paradigmas científicos de aquellos que corresponden a reflexiones más amplias y globales, que buscan comprender las complejidades de la complejidad. Entre los últimos se desataca el “pensamiento complejo” de Edgar Morin como un aporte sustancial, aunque de ningún modo es el único.

Las ciencias de la complejidad abarcan múltiples programas de investigación, muchos de ellos inter y transdisciplinarios. Entre los más destacados podemos mencionar: la teoría de los sistemas dinámicos, la termodinámica no lineal de procesos irreversibles, la teoría del caos, la teoría de las catástrofes, la geometría fractal, la vida artificial, el diseño emergente, la nueva ciencia de las redes, la teoría de la autopoiesis, los algoritmos genéticos, la teoría de

los sistemas complejos evolutivos y la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Estos nuevos paradigmas tienen aspectos en común, aunque no por ello constituyen un campo homogéneo. La afinidad se da sobre todo en la aceptación de la recursividad, el pensamiento no lineal, la posibilidad de pensar sistemas abiertos, autoorganizados, capaces de aprender y evolucionar; el reconocimiento de la emergencia, la importancia de los encuentros, las mediaciones y la organización dinámica, el desacople entre determinación y predicción y la capacidad para pensar un tiempo creativo y una transformación cualitativa. En conjunto, podemos plantear que a pesar de las muchas diferencias hay una clara reformulación de los modos de conocer, que se alejan de las concepciones esencialistas y abandonan la ilusión de independencia para tomar como punto de partida y estética conceptual la dinámica vincular de la que surgen tanto las partes como los sistemas. En la actualidad el cambio de paradigmas afianza, renueva y nutre la mirada estratégica, que se ha planteado el desafío de comprender la complejidad, de pensar en los territorios de vida y no aplastar el misterio con teorías. La NTE nace y se desarrolla en la convergencia de saberes, que desde la complejidad nos permiten abordar no solo el pensamiento, sino también la acción de un modo no disociado. A diferencia del saber mecánico-especializado, el pensamiento estratégico abreva en múltiples fuentes para pensar las situaciones en sus contextos, desde una perspectiva dinámica y participativa. De este modo se inscribe en un amplio movimiento que nos permite pasar del paradigma del control mecánico al pensar-actuar, a la comprensión de que todos los seres están conectados, que conviven y evolucionan como partícipes de una infinita red de interacciones de la que todos somos partícipes y por lo tanto responsables.

## Referencias bibliográficas

- Bohm, D. (1987). *La totalidad y el orden implicado*. Barcelona: Kairos.
- Briggs, J. y Peat, D. (1990). *Espejo y reflejo*. Barcelona: Gedisa.
- Briggs, J. y Peat, D. (1999). *Las siete leyes del caos*. Barcelona: Grijalbo.
- Capra, F. (1998). *La trama de la vida*. Barcelona: Anagrama.
- Johnson, S. (2002). *Sistemas emergentes*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kauffman, S. (1993). *The origins of order. Self organization and selection in evolution*. Nueva York: Oxford University Press.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica*. Rosario: Homo Sapiens.
- Maturana, H. y Varela F. (1990). *El árbol del conocimiento*. Santiago: Universitaria.
- Morin, E. (2006). *El método*. Madrid: Cátedra.

- Najmanovich, D. (2005). *El juego de los vínculos: subjetividad y redes figuras en mutación*. Buenos Aires: Biblos.
- Najmanovich, D. (2005). Estética del pensamiento complejo. *Andamios*, Año 1, n.º 2, junio 2005. México: Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Najmanovich, D. (2008). *Mirar con otros ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo*. Buenos Aires: Biblos.
- Najmanovich, D. (2008). La organización en redes de redes y de organizaciones En González Casanova, P. (coord.) *La historia crítica en el mundo actual*. México: Universidad Nacional Autónoma de México - Instituto de Investigaciones Sociales.
- Najmanovich, D. (2012). *El mito de la objetividad*. Argentina: UniRío (libro virtual).
- Perez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Perez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Prigogine, I. (1983). *La nueva alianza*. Madrid: Alianza.
- Von Foerster, H. (1991). *Las semillas de la cibernetica*. Barcelona: Gedisa.
- Waldrop, M. (1993). *Complexity*. Nueva York: Simon & Shuster.

## **Segundo cambio: en el sujeto. Del actor racional, al hombre relacional (*homo relatio*)**

*Doctor Raúl Herrera Echenique - Chile*

Vicepresidente de FISEC Chile e Investigador de CINTE

Socio gerente de Procónsul, Asesoría & Comunicación

La lógica de un actor racional que observa al objeto de estudio en un laboratorio para sacar conclusiones "objetivas" y por lo tanto sin "contaminación", es lo que había desarrollado el *management* hasta 1994, fecha en la que el artículo de C. K. Prahalad y Gary Hamel, "*Strategy as a field: why search for a new paradigm*", y tres años más tarde Alvin y Heidi Toffler (1997) con *Repensando el futuro*, argumentaran que hasta ese momento se había trabajado con una visión lineal y alejada de la nueva realidad que presentaba el mundo, observando la necesidad de buscar una nueva mirada desde donde pensar y hacer la estrategia.

49

Para Pérez (2013), esta historia se había iniciado ya con el nacimiento mismo de la palabra "estrategia" en la Grecia clásica (siglo IV a.C.), usada para designar la conducción de los ejércitos. Para el autor, el desarrollo de la estrategia habría tenido tres grandes paradigmas o formas desde donde había sido pensada:

1. El paradigma militar, en el que la estrategia vivió confinada hasta el siglo XX. Dentro de él destacan tres hitos: en la lógica del general chino Sun Tzu (siglos IV y V a.C.), la estrategia pretende lograr una posición de ventaja frente al adversario. En la de Carl von Clausewitz (1780-1831), es un conjunto de principios y reglas para resolución de los conflictos armados. Y en la del almirante de campo prusiano Helmuth von Moltke (1800-1891), es la administración de los recursos puestos a disposición de un general para el logro del objetivo que se persigue: ganar la guerra.
2. El paradigma matemático, nacido en el siglo XX (desde 1944) con Borel, Von Neumann, Morgenstern, y Nash. Para ellos, la estrategia es un conjunto de decisiones tomadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del oponente o la naturaleza. La estrategia se ubica dentro de la teoría de la decisión.

3. Paradigma del *management*/económico, existente desde 1954 a partir del trabajo de Drucker, Levitt, Chandler, Andrews, Ohmae, Deming y Porter. Aunque se han encontrado más de 36 concepciones diferentes de estrategia, para Pérez se podría decir que los hombres y mujeres del *management* conciben la estrategia como una política para conseguir objetivos a mediano y largo plazo, ubicándola en el mundo de los negocios y la dirección.

En este contexto, no es de extrañar que el primer cambio que demanda la Nueva Teoría Estratégica (NTE) sea abandonar el paradigma neoclásico de la economía. Pero el programa de investigación de la NTE es más ambicioso: no se conforma con proponernos 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 NTE 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 y a las organizaciones a articularse con sus interlocutores y entornos.

50

De los siete cambios propuestos por la NTE, nos centraremos en el segundo, a saber: del actor racional al hombre relacional.

La clave de la refundación de la estrategia pasa por recuperar al ser humano, actualmente remplazado por constructos como el *homo economicus*, el actor racional, etc. La racionalidad propia de las décadas de 1950 a 1980 es complementada por una visión relacional, donde los actores de la estrategia son las personas, asumiendo toda su riqueza y al mismo tiempo su complejidad.

La estrategia trata sobre cómo los hombres se relacionan, y al hacerlo pacitan, se enfrentan, coordinan y cooperan entre sí. Pero, por paradójico que parezca, el hombre es el gran ausente de las ciencias, incluso las llamadas del hombre. Las diversas disciplinas lo han ido fragmentando para después sustituirlo por sus componentes.

El paradigma humano/relacional (2001 a 2013) presupone un cambio en el *management* desde la dirección de lo meramente económico realizada por actores racionales y otros constructos (*homo economicus*), donde las organizaciones son concebidas como negocios y las estrategias como políticas o planes para conseguir objetivos, hacia la dirección de lo humano/relacional, donde los objetivos son la sustentabilidad organizacional, funcional y

operativa; la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Es decir, una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (Hamel y Prahalat, 1989 y 1995; Pérez, 2001 y 2011).

La NTE nos trae una estrategia (*homo relatio*) que aporta otra forma de ver y aproximarnos a aquello que llamamos “realidad”; y no tan solo para interpretarla, sino que para soñarla, construirla y compartirla. En esta visión, la realidad es ya no solo presente, sino también futuro; ya no está aislada, sino en red; ya no es solo física, sino que también es percibida, interpretada y construida mental y lingüísticamente por cada sujeto. Es esa subjetividad constructiva/perceptiva que surge de la polisemia la que necesita de la comunicación como forma primigenia de articular y configurar esa red.

Las estrategias concretas que surgen de esa concepción son las rutas que elegimos y trazamos para llegar a los futuros que previamente hemos seleccionado como metas. Para ello, la NTE nos aporta principios, reglas y métodos que nos permitan elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten.

Pero la utilización de la NTE no se agota en ofrecernos un nuevo paradigma: nos ofrece también un modelo de cómo pensar y hacer estrategias, llamado “estrategar”, que replica la forma natural con la que los seres humanos hacemos nuestras estrategias cotidianas.

51

## Estrategando desde la comunicación

Acudiendo a la etimología, la palabra comunicación proviene del latín *communis*, que significa “poner en común”. Al comunicarse, las personas pretenden establecer algo “en común” con alguien o, lo que es lo mismo, trata de compartir conceptos, mensajes o ideas. En este sentido, la comunicación necesita de dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto activo del mensaje.

En la concepción de Lucas Marín, “se podría decir que la comunicación es el corazón de la existencia humana” (1997, p. 90). Hace unos 40.000 años, nuestros directos antecesores, los hombres de Cromañón, desarrollaron la habilidad para hablar. Anteriores homínidos, como el hombre de Neandertal, 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, 1994, 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, 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.

52

Pérez (2001) señala que para entender la comunicación hay que integrar cuatro grupos de nociones: “significante y significado (la expresión y lo dicho); denotación y connotación (significado primario y sus asociaciones); campo semántico (palabras e imágenes que se relacionan con un sector conceptual del entendimiento), y texto y contexto (el texto habría que interpretarlo en su contexto)”. (2006, pp. 427 y 428). En este sentido, se debiera entender la comunicación como una interacción simbólica.

Desde otra mirada, para Eco (2000), la interacción de la percepción, intencionalidad y significación auxilian al hombre para trascender la esfera de la señal, permitiéndole ingresar a la dimensión del sentido. El objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente activo y efectivo, capaz alterar la relación existente entre su organismo y su medio circundante, lo que nos lleva a comprender que el hombre se comunica con la intención de influir y afectar en forma intencional en los demás.

Otro autor que amplía el campo de la comunicación desde lo interpersonal a lo organizacional, pensándola a partir del paradigma de la complejidad, es Baldissera (2009), quien exige asumir que la comunicación no se restringe al ámbito organizativo, al discurso autorizado. Asume que, mucho más allá de

las manifestaciones aparentemente coherentes, considerando la interdependencia ecosistémica (con otros sistemas y subsistemas) y la actualización de las relaciones dialógicas, recursivas y hologramáticas, es necesario preocuparse por las permanentes perturbaciones del sistema de la organización y los procesos que, mediante tensiones y disputas, lo mantienen lejos del equilibrio, generan dinamismo y estado de incertidumbre, como lo exige la constante desorganización y (re)organización.

Las primeras aproximaciones teóricas de la disciplina que aborda las relaciones desde, de, entre y hacia las organizaciones fueron desarrolladas por Redding y Sanborn (1964), con lo que se denomina comunicación organizacional. Es definida como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. "Su percepción del campo incluye a la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, los sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones". (Fernández, 1999, p. 30). Ello ha cambiado mucho hoy, ya que se la considera como más relacional que informacional, lo que implica el reconocimiento del componente emotivo como ya presente desde la emisión y articulación de las palabras. Ellas significan algo, y aquella significación incluye lo informativo y lo emotivo a la vez.

Así también, la comunicación organizacional, para Katz y Kahn (1966), es el flujo de información (el intercambio de información y transmisión del mensaje con sentido) dentro del marco de la organización. Sirviéndose del modelo general de los sistemas desarrollado por Bertalanffy (1956 y 1962) y otros para las ciencias físicas, Katz y Kahn definen a las organizaciones como sistemas abiertos, y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medioambiente; la transformación de dicha energía en algún producto o servicio, lo cual es característico del sistema; "la exportación de este producto o servicio al medioambiente, y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente". (Fernández, 1999, p. 31).

Para los autores Witkin y Stephens (1972) y Haney (1973) habría tres elementos o hilos conductores de la comunicación organizacional:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema completo y abierto que es influido e influye en el medioambiente.

2. La comunicación organizacional implica mensajes con flujo, propósito, dirección y un medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Como podemos ver, desde hace más de cuatro décadas que la comunicación es concebida como relacional/humana, por ello la NTE la instala en el corazón del modelo, repensándola y otorgándole un sentido que la saca del presente para instalarla en el futuro; la saca del mero hacer para darle más importancia al pensar, concibiéndola como flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que requieren ser articuladas.

Complementando la visión, Manucci nos destaca que en un planteamiento de comunicación estratégica (Manucci, 2005) no hay un emisor controlando los mensajes hacia un receptor, sino actores intercambiando símbolos y percepciones. "La función de la comunicación estratégica es gestionar esos símbolos, para una narración corporativa con sentido para todos los actores involucrados en los procesos corporativos". (2008, p. 58). Por su parte, para Majluf (2011), la gestión se funda en el delicado tejido de las relaciones entre las personas, mundo en el cual el conocimiento sería más incierto. "El ámbito de la gestión es amplio y lleno de incógnitas. Importa lo técnico, las finanzas, la producción, pero también importa el afecto, la emoción y el gozo. La gestión viaja entre la razón y la emoción, la ciencia y el arte, lo formal y lo util". (2011, p. 24).

En su mirada, Pérez (2011) propone que lo importante es sacar a la estrategia del enfoque meramente económico del *management*, para construir una teoría general de la estrategia que, superando la contingencia de los contextos, pueda servir a todos los operadores. Propone pasar de una teoría donde el centro del *management* es lo económico, a una teoría donde el centro es la comunicación.

¿Pero de qué comunicación hablamos? Justamente, de una "*homo relatio*", que integra lo informational, pero también lo emocional, lo humano y lo relacional, en tanto proceso que se produce en un contexto y que tiene por objeto hacer que interlocutores compartan significados.

Por tanto, de suyo estratégica.

## Un modelo sociocomunicacional para el estrategar (SCE)

Hablar de un modelo sociocomunicacional es hablar de relaciones entre personas, entre personas y grupos, entre grupos y organizaciones y, finalmente, de relaciones entre las organizaciones y la sociedad. Deja atrás la mirada de la comunicación como traspaso o transferencia de datos (teoría de la información) o la retroalimentación informativa (modelo cibernetico) e integra al hombre como centro del quehacer comunicacional, incorporando su complejidad racional, alojada en el neocórtex (Goleman, 1996), así como la emocional y experiencial, alojada en la amígdala, (Goleman, 1996).

En vez de ser concebida como algo que un alguien hace a otro alguien, la comunicación debe ser entendida como una relación, como una interacción, como algo compartido. La comunicación es algo que la gente hace, y en consecuencia, cuando se estudia la comunicación se está estudiando a la gente. Por tanto, para entender la comunicación es necesario comprender cómo la gente interactúa entre sí. Schramm comenta que "en verdad, el cambio más dramático en la teoría general de la comunicación en los últimos cuarenta años ha sido el gradual abandono de la idea de una audiencia pasiva y su remplazo por el concepto de una audiencia altamente activa, altamente selectiva, más bien manipulando el mensaje que siendo manipulada por él". (1971, en Herrera, 2013).

La imposibilidad de no comunicar es un fenómeno de interés no solo teórico, sino que práctico, tal como lo avizoraron en la escuela de Palo Alto. En muchas ocasiones en que las organizaciones han guardado silencio o no han informado acerca de un hecho o acontecimiento, sus audiencias han interpretado esa no conducta como una forma de comunicación. Dado lo anterior, la comunicación es una necesidad de las organizaciones tanto comerciales, sociales, educativas, culturales, etc., propia de las demandas de las nuevas audiencias.

La comunicación para las organizaciones es aquella disciplina que estudia el fenómeno de la comunicación en, entre, desde y hacia las organizaciones y su entorno. Es un espacio de interacción. Se ocupa de la resolución de problemas aparecidos a partir de las interrelaciones e intrarrelaciones que ocurren entre personas por el hecho de estar juntos, entre personas y procesos, entre personas y tecnologías que actúan dentro de una cultura dada, y entre personas que se organizan tras un propósito común y el entorno que los rodea.

Por otro lado, la comunicación tendría a la vez la función de facilitar que los colaboradores organizacionales entiendan la razón de ser de su empresa y se comprometan con el cumplimiento de objetivos y metas. En la medida en que el colaborador entiende para qué está la organización (proceso de sentido), hacia dónde va y cuáles son los valores (proceso de significación), se hace más fácil el compartir esas metas. Esto irá generando una cultura e identidad compartida, lo que hace al colaborador sentirse más motivado y, por ende, trasforma el proceso productivo en altamente sinérgico.

Las organizaciones son un cúmulo de interacciones y relaciones entre personas. Los procesos de trabajo en red, por ejemplo, no podrían funcionar sin personas que los articulen y otorguen vida, transformándola en red “social” de trabajo; luego, la comunicación es esencial para vehiculizar contenidos y mensajes entre la organización, sus audiencias y el entorno que la rodea.

Los procesos comunicacionales hacen referencia a los actores, a espacios de necesidades y demandas con las prácticas que se verifican en la sociedad, según propone Castellucci (2010). Al ubicar estos procesos como centro de preocupación y objeto de estudio, se está dirigiendo el análisis a las situaciones comunicacionales, a reconocer en ellas sus inter-determinaciones fundamentales y a proponer, a modo de estrategia, soluciones que se consideren adecuadas. En este sentido, la comunicación sería inherente e inseparable de las prácticas sociales. Toda práctica social se constituye simbólicamente, propone Castellucci, y se construye a través de una madeja de relaciones comunicacionales que pueden ser leídas, interpretadas y gestionadas de una determinada manera y con propósitos específicos.

Manucci (2005) propone que para mirar más allá de las creencias es necesario entender que ellas son construcciones subjetivas y colectivas que, a su vez, conforman la percepción del entorno y una mirada de la realidad. La gestión de la incertidumbre es la gestión de los límites de la mirada, no el control de la realidad. Así, la comunicación deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en una herramienta de diseño y gestión de significados. Por lo tanto, ya no hay un emisor controlando los mensajes hacia un receptor, sino actores intercambiando símbolos y percepciones. La función de la comunicación es, entonces, la de gestionar esos símbolos para crear una narración que tenga sentido para todos los actores involucrados en dicho proceso.

De lo anterior podemos deducir que las personas podríamos diseñar y gestionar esos símbolos y percepciones.

## El estrategar y la co-construcción en el modelo SCE

Como producto del desarrollo de la nueva lógica y concepción de la economía del conocimiento, nace una nueva visión de participación y colaboración que se denomina co-construcción, un espacio que se transforma a partir de las relaciones entre interactuantes y en el que se desarrolla, entonces, un proceso dialéctico entre espacio e interactuante.

Los grandes cambios que presupone esta visión son:

- Desde lo tangible a lo simbólico: nace el concepto de “intangible”.
- Desde el dato (información) a la significación (interpretación de la información).
- Desde el control y modelos lineales a la incertidumbre y la gestión de procesos complejos.
- Desde la decodificación de mensajes a la co-construcción.

El paradigma inspirador de la NTE (el humano/relacional) complementa la visión de la economía del conocimiento con una mirada de co-construcción con las audiencias. Co-construcción, entonces, presupone un estado y predisposición de alta participación con, entre y desde las audiencias, base y sustento necesario para estrategar en los contextos individuales, organizacionales y sociales. Sin co-construcción, la comunicación deja de ser un espacio de relación y gestión de significados.

57

## Las variables del modelo SCE

Sobre la base (interfaz de relación) de la co-construcción, es que se articulan las cuatro variables del modelo SCE: conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia y, finalmente, sentido y significación.

1. Variable de conexión: al hablar de la variable de conexión se está definiendo con quién o quiénes me voy a comunicar y cuál es la o las interacciones que voy a desarrollar. Presupone una red de relaciones. Una forma simple de aquilatar la esencia y la fuerza de este paradigma emergente es interpretar las organizaciones humanas como una red de componentes (Vignolo, 2002). Los nodos son las personas, y las conexiones entre ellos son las relaciones que las distintas personas establecen entre sí. La tendencia normal, dados los paradigmas vigentes hasta ahora, es centrar

la mirada sobre los nodos y muy secundariamente sobre las relaciones. La capacidad de producir "valor" de una organización humana –sea valor pecuniario u otro– se asocia naturalmente, en lo modular, a la capacidad de producir ese mismo "valor" por parte de los individuos que la componen. Así, el "valor de la red" es una suerte de sumatoria del "valor de los individuos".

Las redes organizacionales buscan la interacción de organizaciones, siendo consideradas, por lo tanto, sistemas en red, como aseveraron Clavero y Arias. "Los agentes de esa interacción en red serán todas las organizaciones y, dentro de ellas, sus partes. Lo que se intercambia a través de los sistemas, como ha sucedido siempre y sucede ahora en todas las redes, es información y conocimiento y, por tanto, poder". (2003, p. 127).

Las redes de personas y grupos están presentes en todas las organizaciones. Las redes organizacionales, para Marín, serían "aquellas en las que participan las personas en diferentes grupos que se unen y, a veces, se intersecan". (1997, p. 188).

58

Para Eldín, habría que incorporar las redes de relaciones al interior de las organizaciones. Las redes se desenvuelven en una cultura y requieren cohesión, definida como "el conjunto de reglas, normas, actitudes, valores y creencias, formales e informales, que comparten los diferentes colaboradores, y que son otro ámbito que se debe tener en cuenta. Esos comportamientos serían los elementos básicos de cohesión". (1998, p. 171).

En resumen, la red con la que voy a trabajar, así como la trama comunicacional que necesito desarrollar (nodos y sinapsis), requiere pensar en la conexión o conjunto de conexiones que necesito articular en el proceso comunicacional entre unos y otros.

2. Variable de relación y vínculo: esta segunda variable presupone a la primera y la complementa, por lo que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo.

La relación suma lo afectivo y emotivo a la conexión. Una conexión, además del componente racional/informativo, debe incorporar el componente afectivo/emotivo. El vínculo suma el factor tiempo a la relación. Es decir, una relación se transforma en vínculo en el tiempo.

En el quinto principio de la NTE, Pérez (*Tendencias 21*, 2014) comenta que si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurable (aquel que hemos

convertido en meta), el objeto de toda estrategia (aquel que queremos transformar para poder alcanzar esa meta) son las relaciones (la configuración de la red). Lo que buscamos es otra configuración de la trama relacional, más propicia para el logro de nuestras intenciones, propósitos y metas.

La relación presupone la incorporación de las emociones, que tienen muchas facetas. Incluyen sentimientos y experiencias, fisiología y conducta, y cogniciones y conceptualizaciones, según propone Maffia (2005). Puede investigarse la expresión de las emociones en el gesto y el lenguaje. Las emociones surgen como resultado de la manera en que las situaciones que las originan son elaboradas por quien las experimenta. Finalmente, Maffia, parafraseando a Maturana, señala que las emociones están vinculadas con lo social y con el lenguaje. Lo peculiar del humano reside en el lenguaje y en su entrelazamiento con las emociones. El lenguaje tiene que ver con coordinaciones de acciones consensuales y, por lo tanto, está fundado en una emoción particular, que es el amor. El amor, dice Maturana, es la emoción que constituye el dominio de acciones en que nuestras interacciones recurrentes con otro lo hacen un legítimo en la convivencia. Y sin aceptación del otro en la convivencia, no hay fenómeno social.

Entonces, emoción y cognición serían los componentes centrales, que se complementan en todo proceso relacional efectivo.

3. Variable de articulación de la diferencia: esta tercera variable presupone a la primera y la segunda, y las complementa, por lo que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y 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 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 distinta índole.

Así, para Pérez (2009), la estrategia debiera ser concebida como una ciencia de la relación y de la articulación social, no como una ciencia del conflicto y

de la guerra. La finalidad última de toda estrategia es la articulación, que nos enseña a aceptar la pluralidad y al otro. En vez de rechazar al otro, buscamos enriquecernos de él y de sus diferencias.

Para Katzenbach y Smith (1996), la articulación de la diferencia sería uno de los factores más relevantes en la construcción y desarrollo de equipos de alto rendimiento, ya que se complementan habilidades en la construcción de un futuro deseado. La homogeneidad en los grupos de trabajo quedó atrás, instalándose la heterogeneidad como un factor central para la constitución de equipos exitosos.

La articulación entonces iría más allá de las personas, de los edificios o de los contenidos tratados aisladamente. Involucra el rol que cada actor de la situación desempeña, y hace referencia a los diferentes niveles del sistema que es considerado. Presupone un conjunto de acciones que intentan constituir vínculos interpersonales entre los actores de la relación y permiten la toma de contacto con los contextos, entendiendo que tanto los individuos como los grupos, organizaciones y la sociedad misma, son una trama de visiones e interpretaciones diferentes de la realidad.

60

4. Variable de sentido y significación: esta cuarta variable presupone que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y 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, mientras que la significación lo es a la interpretación. De este modo, 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.

La signifatividad es una propiedad esencial de la eficacia simbólica de la comunicación. Hoy la comunicación exige que sea asumida en su realidad multidimensional. Involucra las relaciones entre personas, la realidad cambiante del 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) entre las personas, las que definen los sistemas de producción, tratamiento, difusión y apropiación de los diversos productos comunicacionales.

La interpretación es una condición humana. Todos interpretamos mensajes desde el punto de vista cognitivo y también emotivo. Las palabras contienen un significado interpretativo que encierra en sí mismo una carga de racionabilidad y a la vez de emotividad.

## Conclusión

Cuando hablamos de "*homo relatio*", nos referimos a la visión humano/relacional que propone la NTE para el diseño y gestión de estrategias. Es un nuevo paradigma o forma de ver y concebir el cómo y para qué hacemos estrategias, al que denominamos "estrategar".

La comunicación es concebida como estratégica y, en cuanto tal, como relacional/humana (al igual que el proyecto "estrategar"), otorgándole un sentido que la saca del presente y la instala en el futuro; del mero hacer para darle más importancia al pensar; reconfigurándola como una interfaz de significación (semiótica y semiotizada), de flujos de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

*Homo relatio* es la forma de concebir el modelo SCE, que sobre la base de un proceso de co-construcción con las audiencias en los ámbitos personal, grupal, organizacional y social, se construye sobre la base de la condición relacional por esencia del hombre. Trabaja con cuatro variables integradas e interdependientes: conexión, relación y vínculos, articulación de la diferencia y, finalmente, sentido y significación.

61

La interpretación es directamente proporcional al verosímil con el que se construye la mirada del observador e intervenientes en la relación social, organizacional, grupal e individual. Por lo tanto, en la construcción (paradigma) desde donde miran y actúan la realidad de quienes interactúan en la relación.

## Referencias bibliográficas

- Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general* (5.<sup>a</sup> Ed.) Barcelona: Lumen.
- Baldissera, R. (2009). Comunicación organizacional en la perspectiva de la complejidad. *Organicon*. Edición especial n.<sup>os</sup> 10 y 11.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana S.A.

- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.
- Herrera, R. (2013). *Comunicación estratégica en Chile: panorama de la industria local y alcances al potencial de desarrollo en la región*. España: Tesis Doctoral en Universidad de Málaga.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil*. Santiago: Aguilar.
- Maffia, A. (2005). *Cognición y emoción*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente*. Quito: Ciespal.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. (2005). Estrategar. El fenómeno perdido de la estrategia. *III Encuentro sobre estrategias de comunicación*. Ciudad de México, México.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. (2011). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez, R. y Sanfeliu, I. (2013). *El viaje a la complejidad. Tomo 4: la complejidad social. La trama de la vida. Nivel de Integración Social*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Pérez, R. (s/f). Tendencias 21 (blog del autor). Disponible en: [www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net). Visitado el 22 de enero de 2014.
- Vignolo, C. (2002). *Sociotecnología: construcción del capital social para el tercer milenio*. Santiago: Universidad de Chile.
- Watzlavick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana* (4.<sup>a</sup> Ed.). Barcelona: Herder.

## Tercer cambio: de unidad de producción a nódulo de innovación y significación

*Doctor Octavio Islas Carmona - México*

Investigador y consultor en la Dirección Adjunta de Innovación

y Conocimiento de INFOTEC, México

Director de la revista web *Razón y palabra*

### De los orígenes del maquinismo a la unidad de producción

A mediados del siglo XVIII, el maquinismo dio nacimiento a un nuevo sistema de trabajo en Europa. La energía humana paulatinamente comenzó a ser remplazada por la energía mecánica, y el maquinismo extendió el poder de los músculos. La máquina de vapor, concebida por el brillante inventor escocés James Watt, definió los primeros pasos de la emergente economía industrial, la cual detonó profundos cambios en las sociedades. Gracias a la introducción de la electricidad y la revolución en los sistemas de transporte, fueron desarrollados nuevos caminos, carreteras y puertos, lo que contribuyó a extender los mercados, acelerando la circulación de las mercancías y también la información (Escarpit, 1946; McLuhan, 1996; Costa, 2009). Los talleres artesanales empezaron a ser remplazados por grandes fábricas. Los pequeños burgos dieron paso a las ciudades, en cuyos centros fueron concentradas las fábricas, con los trabajadores en la periferia<sup>1</sup>. La producción de bienes en serie sentó las bases de un mercado de consumo masivo. Con notable rigor histórico, Karl Marx y Federico Engels denunciaron la terrible factura que el desarrollo del capitalismo imponía a las personas. Sin embargo, a pesar de razonados cuestionamientos, el mundo transitó a la condición de unidad de producción, como señala Joan Costa:

"El paradigma clásico del industrialismo (capital, tierra y mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración. Todos ellos orientados por el pensamiento técnico hacia el producto, la producción y la productividad, y regidos por la lógica del rendimiento económico". (Costa, 2009, p. 27).

<sup>1</sup> Los efectos útiles de aglutinamiento de la ciudad capitalista, concebida también como unidad de producción.

La empresa, concebida como compleja unidad de producción, debió inventarse a sí misma (Costa, 1996; Pérez, 2001). El sistema industrial fue articulado a partir de la economía, la producción, la administración y la organización. De la división del trabajo se pasó a la línea de ensamblaje; el control total y la integración vertical; el control del cliente; divisiones, especialización y fragmentación de compañías; administración científica; calidad total; excelencia; *just in time*; reingeniería y un extenso etcétera. A pesar de todo lo anterior, la organización en realidad cambió poco. Prevalecía la perspectiva de unidad de producción. Además, en las organizaciones dominaba el pragmatismo expresivo. La publicidad, (Clark, 1989; Moles y Costa, 1999), las relaciones públicas (Wilcox, 2001; Bonilla, 2004; Xifra, 2007), y particularmente el *marketing* (Costa, 1996; Pérez, 2001; Kotler, 2003), respondieron a la necesidad de intensificar el desarrollo del comercio, acelerando el proceso entre el producir y el consumir.

## El tránsito a la edad de la información y la revolución de los servicios

64

Marshall McLuhan, fundador de una compleja metadisciplina: la *media ecology*<sup>2</sup>, en la primera edición del libro *Understanding media: the extensions of man* (1964), anticipó el agotamiento de la edad mecánica y el tránsito a una nueva etapa histórica, que en el referido texto designó como *information age*. De acuerdo con Alvin Toffler (2006), el tránsito a ese nuevo tiempo histórico comenzó el 4 de octubre de 1957. Ese día, la extinta

---

2 De acuerdo con Neil Postman, quien es considerado uno de los padres fundadores de la ecología de los medios, "la ecología de los medios analiza cómo los medios de comunicación afectan la opinión humana, la comprensión, la sensación y el valor; y cómo la interacción con los medios facilita o impide nuestras posibilidades de supervivencia. La palabra ecología implica el estudio de ambientes: su estructura, contenido e impacto en la gente. Un ambiente es un complejo sistema de mensajes que impone en el ser humano formas de pensar, sentir y actuar. Estructura lo que podemos ver y decir y, por consiguiente, hacer. Asigna roles e incide en el ejercicio de los mismos. Especifica qué podemos y qué no podemos hacer. En algunas ocasiones, como es el caso de un tribunal, un salón de clases, o una oficina, las especificaciones son formales y explícitas. En el caso de ambientes mediáticos (libros, radio, cine, televisión, etc.), las especificaciones por lo general son implícitas e informales, parcialmente ocultas, por el supuesto de que no estamos tratando con un ambiente, sino simplemente con una máquina. La ecología de medios pretende hacer explícitas estas especificaciones, tratando de encontrar qué roles nos obligan a jugar los medios, cómo los medios estructuran lo que estamos viendo, y la razón por la cual estos nos hacen sentir y actuar de la manera en que lo hacemos. La ecología de los medios es el estudio de los medios como ambientes". Véase "*What is media ecology?*", disponible en: [http://www.media-ecology.org/media\\_ecology/](http://www.media-ecology.org/media_ecology/). Fecha de consulta: 29 de julio de 2014. Traducción a cargo de Ericka Minera.

Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) lanzó al espacio el primer satélite artificial: el Sputnik, confirmando así las teorías del notable científico británico Arthur C. Clarke, quien anticipó el desarrollo de los satélites geoestacionarios:

"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, y aceleró radicalmente el desarrollo de 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).

La carrera espacial entre la extinta URSS y Estados Unidos, expresión límite de la Guerra Fría, propició una profunda aceleración tecnológica, cuyas consecuencias siguen hasta nuestros días. El complejo tránsito a la economía del conocimiento (Toffler, 2006) y la revolución de los servicios (Costa, 2009) implicaron profundos cambios de paradigmas en las ciencias que continúan hoy (Kuhn, 1962; Popper, 1967; Bertalanffy, 1976; Maturana y Varela, 1998), pretendiendo dar respuesta a la creciente complejidad. Toda revolución –aún las más silenciosas– transforma profundamente nuestras percepciones de tiempo y espacio. Ello es lo que precisamente ha ocurrido en la edad de la información.

A pesar de las evidencias del acelerado desmoronamiento de la economía industrial, varias empresas, instituciones e incluso gobiernos permanecieron renuentes a la comprensión de los cambios históricos o, peor aún, ni siquiera se percataron de ellos. Con notable claridad, Marshall McLuhan describió el panorama resultante de la gran transición:

"El aumento de velocidad desde lo mecánico hasta la forma eléctrica instantánea invierte la explosión en implosión. En la actual edad eléctrica, las energías en implosión o contracción de nuestro mundo chocan con los antiguos patrones de organización, expansionistas y tradicionales. Hasta hace poco, nuestras instituciones y convenios sociales, políticos y económicos compartían un patrón unidireccional [...] las soberanías departamentales se han disuelto tan rápidamente como las soberanías nacionales. La obsesión por antiguos patrones de expansión mecánica y unidireccional desde un centro a los márgenes ha dejado de tener relevancia en nuestro mundo eléctrico". (McLuhan 1996, pp. 55-56).

Uno de los aspectos por considerar, determinante en la creciente complejidad de las organizaciones, es la aceleración observada en la circulación de la información, sobre la cual McLuhan afirma:

"Cuando la información se desplaza a la velocidad de los impulsos del sistema nervioso, el hombre se ve enfrentado a la obsolescencia de todas las clases anteriores de aceleración, como la carretera y el ferrocarril. Lo que surge es un campo total de conciencia inclusiva. Se vuelven irrelevantes los anteriores patrones de ajuste psíquico y social". (McLuhan, 1996, p. 120).

No pocas empresas permanecen instaladas en el imaginario de la economía industrial, manteniendo, debido a la limitada prospectiva de su gerencia (Mojica, 1991) y anacrónicos modelos de gestión (Etziani, 1964; Druckerm, 1985; Costa, 1999). Una de las fatales expresiones recurrentes en el imaginario industrial es el desprecio e indiferencia hacia los intangibles. La valorización de los intangibles –la diferencia, la respetabilidad, la credibilidad y la confianza, por ejemplo–, reconocidos como principales fuentes de valor en las organizaciones, es relativamente reciente. Ello fue comprendido mejor por las empresas dedicadas a ofrecer servicios, como señala Joan Costa:

"Los servicios presentan otro problema inédito: el de cómo vender intangibles. Una sociedad industrial forjada en la cultura material está afrontando un cambio cultural de considerables proporciones: el de la nueva cultura inmaterial, de la interacción simbólica y de los valores intangibles. Habrá que aprender a construir estos nuevos valores y venderlos. Se necesitan nuevas ideas, nuevas formas de actuar, de comportarse y de comunicar". (Costa, 2009, p. 58).

En la era industrial, las empresas confeccionaban y vendían productos. En la edad de la información, las empresas fundamentalmente venden servicios. El *boom* de los servicios –concluye Costa (2009)– marcó el fin del industrialismo. Incluso los productos que venden, finalmente serán considerados servicios (McLuhan, 1996; Cornellà, 2003). Las empresas son información y lo más importante en ellas es su comunicación (Costa, 2009). La organización debe adoptar con naturalidad la incertidumbre y el caos, aprendiendo a desenvolverse en entornos complejos, en los cuales los cambios se presentan a gran velocidad (Rubinstein y Firstenberg, 2001).

A comienzos de la década de 1980, Tom Peters y Robert Waterman (1982), dos reconocidos referentes en las ciencias de la administración, identificaron un conjunto de factores intangibles que inciden directamente en la

competitividad de las organizaciones<sup>3</sup>. Justo Villafaña (2004 y 2013), catedrático en la Universidad Complutense de Madrid y presidente de la firma Villafaña y Asociados, sostiene que entre los principales activos intangibles en las organizaciones destacan la reputación y la imagen de marca (Costa, 2004 y 2009). Villafaña, al igual que algunos reconocidos y prósperos consultores-investigadores, como Charles Fombrum (1998) y Cees Van Riel (Fombrum y Van Riel, 2004), prioriza la reputación como el intangible más valioso en las empresas. A partir del año 2000, la firma Interbrand empezó a realizar un estudio anual sobre las cien marcas globales más valiosas (*Interbrand best global brands*). Seis años después, Millward Brown Optimor empezó a realizar un reporte similar: *Brandz top 100 most valuable global brands*, y en fechas recientes se sumó la firma Forbes con *The world's most valuable brands*. A pesar de las diferencias metodológicas que presentan los referidos estudios, en el complejo repertorio de variables que consideran, efectivamente se encuentra presente la reputación. Sin embargo, esta es analizada como una más de las variables interviniéntes al ser estimado el valor de una marca.

Otros teóricos e investigadores (Ind, 1990; Garbett, 1993; Pérez, 2006; Costa, 2009) han destacado la importancia de la imagen de la empresa y su diferenciación como aspectos eminentemente estratégicos. Incluso el propio Villafaña partió de estudios de imagen (1999) para posteriormente especializarse en estudios sobre reputación. Joan Costa subordina la reputación a la imagen, como es posible advertir en la relación que desarrolló sobre las quince funciones de la imagen. En cuanto a la importancia de la diferenciación en el valor de las marcas, Rafael Alberto Pérez señala:

"Diferenciarse por encima de la oferta competitiva permite obtener una mayor lealtad de los consumidores y que tengan una menor sensibilidad por el precio; es decir, que estén dispuestos a pagar más por una marca diferenciada positivamente que por otra marca a la que no le atribuyan los mismos valores o calidades". (Pérez 2006, p. 397).

El incuestionable poder de las marcas admite lecturas e interpretaciones positivas (Ries y Ries, 2001; Haig, 2004; Chevalier y Mazzalovd, 2005) y, por supuesto, también razonadas críticas (Klein, 2001; Werner y Weiss,

<sup>3</sup> En 2001 Peters confesó haber empleado datos falsos en la elaboración del referido *best seller*, el cual superó los 3 millones de ejemplares vendidos. Véase: <http://www.businessweek.com/stories/2001-12-02/the-real-confessions-of-tom-peters>. Fecha de consulta: 28 de abril de 2014.

2006). Las marcas globales suponen imágenes únicas. La marca finalmente se convierte en la identidad de productos, de los servicios y de la empresa. Por lo anterior, para Costa, la marca “es la imagen corporativa” (Costa 2009, p. 67). La imagen pública de las marcas representa el antecedente remoto del *branding*.

## **La necesidad de transformar a la empresa en nódulo de innovación y de significación**

En la primera mitad de la década de 1980, Michael Porter, profesor en la Universidad de Harvard, publicó dos importantes libros sobre estrategias de negocios: *Competitive strategy* (1980) y *Competitive advantage* (1985). El trabajo de Porter representó una relevante contribución a la formulación de la Nueva Teoría Estratégica (NTE). De acuerdo con Rafael Alberto Pérez, Porter, quizá sin pretenderlo, instaló a las ciencias de la comunicación en el imaginario estratégico empresarial:

“Es a través de las teorías de Porter como el mundo del *management* pasa de un primer y tímido reconocimiento de la comunicación como creadora de cultura, a la utilización declarada del poder de la comunicación en la competencia por los mercados (y por los votos). Al ser la vía básica para crear diferenciación e imagen, así como para personalizar la oferta, la comunicación se convierte por primera vez en factor de competitividad. (Pérez 2006, p. 396).

**68**

Rafael Alberto Pérez advirtió la importancia del imaginario estratégico al descubrir los trabajos de Coimbatore Krishnarao Prahalad y Gary Hammel, quienes en 1994 publicaron el ensayo “*Strategy as a field: why search for a new paradigm*” –en castellano: “La estrategia como campo: por qué buscar un nuevo paradigma” –, en la revista *Strategic Management Journal*<sup>4</sup>. Los años inmediatos Pérez los dedicó a fundamentar la transdisciplinariedad (Morin) de la NTE<sup>5</sup>, que en su tercer cambio en la organización afirma la necesidad

4 El antecedente inmediato del mencionado texto fue el ensayo “El propósito estratégico”, publicado por ambos autores en 1990 en la revista *Harvard Deusto Business Review*.

5 En 1995, Daniel Scheinsohn introdujo en la literatura comunicológica el concepto “comunicación estratégica”, sobre el cual incluso gestionó derechos de autor hasta convertirlo en marca registrada. A diferencia de Scheinsohn, el enfoque de Pérez, quien efectivamente comprendió a Morin, trasciende a la comunicación, afirmando a la NTE como un imaginario transdisciplinario. El concepto de transdisciplina fue elaborado por Edgar Morin y significa la culminación de un proceso integrador que se inicia con la multidisciplina.

de transformar a la empresa de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.

Si en la economía industrial las empresas fueron concebidas como unidades de producción, en la economía del conocimiento y la revolución de los servicios deben ser comprendidas como nódulos de innovación y significación. De ello no solo depende su desarrollo, sino su elemental supervivencia. Alfons Cornella (2003), obligado referente en temas de innovación, atinadamente señala que una empresa no cambia si en ello no está implicada su supervivencia. El concepto “nódulo” procede de los términos *nōdu*, “nudo”, y *ulum*, “pequeño”, en latín. Es un término recuperado de la medicina para designar una agrupación de células que conforman una estructura funcional fisiológica. Debemos tener presente que en todo tipo de células hay pocas moléculas involucradas en la mayor parte de las reacciones. En la mayoría de organismos, el trifosfato de adenosina (ATP), por ejemplo, suele ser la molécula con más enlaces. Esas moléculas con más enlaces son el equivalente a los nodos en la organización y en la sociedad red. La adaptación es la principal característica de los sistemas complejos. Las empresas no pueden permanecer indiferentes a los profundos cambios que ha propiciado Internet. La revolución de las comunicaciones digitales, que en nuestros días se prolonga al *boom* de los nuevos medios sociales, al “Internet de las cosas”, *big data*, realidad aumentada, HTML 5 y sistemas de geolocalización, etc., definitivamente ha contribuido a incrementar la complejidad en las organizaciones.

Es posible anticipar que de la hibridación de Internet de las cosas y la inteligencia artificial, derivarán profundos cambios que definitivamente revolucionarán nuestra comprensión del entorno organizacional. Como atinadamente señala Cornella: “Si algo nos ha dejado Internet es la idea de que lo importante ya no son los elementos, los nodos, sino las conexiones entre ellos. El mundo, las organizaciones, las personas, funcionan ya, y van a funcionar más en red”. (Cornella, 2002, p. 11).

Todo ello impone la necesidad de partir del diseño estratégico, desde la complejidad que describe Morin, para adoptar una nueva cultura de gestión en las organizaciones.

“Los sistemas complejos no pueden ser estudiados mediante un método científico históricamente acreditado, de desmenuzar el sistema en sus componentes más pequeños y estudiarlos por separado, e inferir el comportamiento del sistema total a partir del comportamiento de esas partes: este

método científico, conocido como reduccionismo, tiene el defecto de que no considera el aspecto más importante del comportamiento del sistema complejo. Este aspecto es la interacción espontánea, no planeada, no dirigida de los componentes en el proceso de autoorganización. La interacción permite al sistema adaptarse a un ambiente cambiante, inseguro, caótico, que no puede anticiparse por completo, en la medida en que el futuro se desarrolla y se convierte en el presente" (Rubinstein y Firstenberg, 2001, p. 37).

El principal reto ahora radica en saber cómo utilizar las nuevas plataformas digitales emergentes para incrementar el cociente intelectual de las organizaciones. (Mendelson y Ziegler, 2004). La inteligencia es la variable que puede establecer las principales diferencias entre las organizaciones. Perfilar a las organizaciones a la innovación y significación representa el reto de gestionar inteligentemente el conocimiento que se produce en ellas. (Rubinstein y Firstenberg, 2001). Gestionar, por supuesto, implica medir. Saber más en realidad es comprender mejor. El conocimiento, sin comprensión, es solo información. (Cornella, 2003). Aunque es importante obtener provecho de las tecnologías que permiten aprovechar mejor la información en las organizaciones, destaca Cornella, es más importante aún conseguir la voluntad de las personas para compartir sus conocimientos. Gestionar la información "ya no es una ventaja competitiva diferencial. Hacerlo se ha convertido en una exigencia de los tiempos. De lo que se trata ahora es de utilizar las tecnologías para apalancar el conocimiento diferencial de la organización, con el fin de innovar de forma sistemática". (Cornella, 2003, p. 85).

La economía de la innovación (Von Hippel, 1998; Cornella, 2003), parte de la inteligente gestión de la información para ser transformada en conocimiento productivo para las organizaciones. Tal operación es fundamental en el tránsito hacia nódulos de innovación y de significación. Rubinstein y Firstenberg sostienen que primero debemos procurar que la información se comparta en la organización: "Que se convierta en parte de la memoria colectiva y que pueda ser entonces la base de percepciones compartidas". (Rubinstein y Firstenberg, 2001, p. 3). Las organizaciones deben formar a sus trabajadores para interpretar correctamente la información a la cual tienen acceso. Todo lo anterior implica incorporar una nueva función en la comunicología organizacional: la gestión efectivamente estratégica de los conoceedores en las organizaciones. De la inteligente gestión del conocimiento de los conoceedores, que por supuesto incluye el *knowledge management*, dependerá la posibilidad de incrementar el cociente intelectual de las instituciones. El

*knowledge management* enseña cómo manejar la información, gestionarla, convertirla en conocimiento diferencial. Las empresas podrán diferenciarse a partir del rendimiento que obtengan de la información. La empresa hoy es información y la competitividad, afirma Cornella, "vendrá no de tener información, sino de convertirla en conocimiento diferencial [...] ganará quien sepa utilizar una herramienta de comunicación tan potencialmente rentable, en términos de comunicación como Internet, para estimular procesos sociales de creatividad, en una búsqueda constante de innovación que conecte con las aspiraciones del mercado". (Cornella 2003, p. 49).

Por ello resulta indispensable transformar a las instituciones en organizaciones efectivamente "habitables" (Serrano, 2001). La organización habitable debe promover la realización de cada una de las personas que la integran, ya que son territorios idóneos para la innovación. Su estructura debe ser lo suficientemente flexible para ampliar al máximo la contribución de cada individuo a través de la conversación, que impulsa la creatividad. En las organizaciones que aspiran poder transitar a la condición de nódulos de innovación y de significación, la creatividad debe convertirse en la cultura organizacional. La creatividad genera nuevas ideas, nuevos relatos. La innovación genera nuevos productos, servicios o procesos. Ambas resultan complementarias en organizaciones que pretenden transformarse en nódulos de innovación y de significación, Alfons Cornella (2007) propone el siguiente decálogo de la innovación, afirmando que la creatividad en las organizaciones es un proceso grupal:

- I. Hibridación, que es la acción de crear nuevos productos o servicios innovadores a partir de la combinación de lo existente. En el libro *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano* –cuya primera edición fue publicada en 1964–, McLuhan dedicó el quinto capítulo al tema de la "energía híbrida". Las hibridaciones, anticipó, liberan grandes cantidades de fuerza y energías nuevas. Cornella, quien destaca la importancia de las hibridaciones en la innovación y la creatividad, repara en la importancia de los hibridadores, sin los cuales no resulta factible concebir la hibridación. Ellos solo resultan concebibles en organizaciones habitables, pues se distinguen por su positiva subversividad. Las organizaciones poco tolerantes suelen despedir a los hibridadores y, en general, a todo aquel empleado que consideren "subversivo", sin comprender la riqueza que supone disponer de ideas divergentes. Sencillamente no comprenden que la mejor manera de poder tener una buena idea es tener muchas ideas.

- II. Lo auténtico/honesto, que de manera explícita o implícita apela a todo lo anterior a la era industrial, el retorno a lo genuino y original. Esta tendencia fundamentalista nutre imaginativas corrientes de diseño, que comprenden desde la producción de alimentos, el cuidado del agua y la tierra, hasta la estética industrial. Además se alimenta de tendencias místico-tecnológicas –el retorno al equilibrio sensitivo, por ejemplo (McLuhan, 1996)–, así como de posiciones filosóficas: la reivindicación del principio del placer frente al elevado costo civilizatorio impuesto por el principio de la realidad (Marcuse, 1965).
- III. *Teamindividualism*, neologismo que permite designar nuevas formas de estructurar los procesos de innovación en las organizaciones a partir de grandes individualidades con espíritu de trabajo en equipo, destacando que la innovación, como la creatividad, solo son resultado de procesos grupales. De acuerdo con Cornella: "Son pequeños grupos dentro de las empresas los que las transforman, porque la ansiedad de supervivencia del grupo como conjunto supera las inercias de la ansiedad de aprendizaje de la organización". (Cornella 2002, p. 96).
- IV. El territorio/frontera, espacio donde se desarrolla la innovación. La frontera determina los nuevos territorios por conquistar. Saber qué está pasando ahora inevitablemente modifica la dinámica decisional. Identificar territorios y fronteras solo es posible si en la cultura organizacional se reconoce la importancia de investigar. La investigación soporta la creatividad y la innovación. Toda organización pensante e inteligente reconoce la importancia de investigar.
- V. Lo efímero/efervescente se refiere a productos o servicios que pueden resultar innovadores, aunque sin perspectivas de continuidad, pero que representan atractivas ventanas de experimentación y pueden conducir al descubrimiento de mejores oportunidades.
- VI. La capilaridad, que es la cualidad de las organizaciones para que la información fluya entre sus miembros. Uno de los territorios idóneos para el desarrollo de percepciones alternativas, indispensables en la innovación y la creatividad, es la conversación. Conversar significa compartir marcos de referencia, que en no pocas ocasiones son percibidos como ajenos y contrarios a los intereses de la organización.

VII. La catálisis, el conjunto de factores que posibilitan la convergencia indispensable de talentos y la innovación. Problema fundamentalmente comunicativo. ¿Cómo se comparten la innovación y el conocimiento en una organización?

VIII. El fracaso y los errores controlados que previenen contra el fracaso total. Los errores también producen información, e información muy valiosa. Si los errores se castigan, afirman Rubinstein y Firstenberg:

"Las personas encontrarán rápidamente cómo ocultarlos o desecharlos como aberraciones de la norma [...]. Si, en cambio, el marco de referencia de la organización percibe los errores como una oportunidad de mejorar, las equivocaciones se estudian, pueden encontrarse pautas y, como resultado de ello, quizás sigan cambios en el comportamiento y el modo de pensar". Esta información se convierte en parte de la mente de la organización [...] La clave radica en mantener los errores en la mente de la organización y perpetuar el conocimiento del error, todo ello como un medio para evitar su repetición y como una vía de perfeccionamiento constante". (Rubinstein y Firstenberg, 2001, p. 2).

Las ideas que detonan grandes cambios revolucionarios, en no pocas ocasiones parten del efectivo reconocimiento de los errores. Estos, sostienen los referidos autores, deben convertirse en una estructura estratégica de la organización pensante.

IX. Radicalidad de la innovación, que se adelanta a su tiempo y que marca nuevas fronteras.

X. Innovadores. No hay innovación sin innovadores. La innovación en raras ocasiones es anárquica. La cantidad y la calidad resultante de creatividad e innovación, señalan Rubinstein y Firstenberg, "dependerá de la tolerancia que tengan las personas y las organizaciones a lo imprevisto. Las organizaciones con mucha planeación y muy ordenadas reprimen la creatividad y la innovación". (Rubinstein y Firstenberg, 2001, p. 41).

Estrategiar a las organizaciones como nódulos de innovación y de significación (Pérez, 2001) implica transformarlas en productivas unidades de conocimiento. No es sencillo. Sin embargo, no hay nada más práctico que una buena teoría. Por ello, frente a las incesantes revoluciones digitales y el consecuente incremento de complejidad en las organizaciones, resulta pertinente proceder a partir de la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

## Referencias bibliográficas

- Aguadero, F. (1993). *Comunicación social integrada. Un reto para la organización*. Barcelona: Consejo Superior Comunicación y Relaciones Públicas España.
- Benito, A. (1982). *Fundamentos de la teoría general de la información*. Madrid: Pirámide.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bonilla, C. (2004). *Las relaciones públicas. Factor de competitividad en empresas e instituciones*. México: CECSA-Tecnológico de Monterrey.
- Chevalier, M. y Mazzalov, G. (2005). *Pro logo. ¿Por qué las marcas son buenas para usted?* España: Belavcova.
- Clark, E. (1989). *La publicidad y su poder. Las técnicas de provocación al consumo*. México: Planeta.
- Cornella, A. (2003). *Hacia la empresa en red*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cornella, A. (2006). *Futuro presente. El futuro es atreverse hoy. 101 ideas-fuerza para entender las próximas décadas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Cornella, A. y Flores A. (2007). *La alquimia de la innovación*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Costa J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. España: Paidós.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2004). *DIRCOM on-line. El master de comunicación a distancia*. Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2004b). *La imagen de marca*. España: Paidós.
- Costa, J. (2005). *Master DIRCOM. Los profesores tienen la palabra*. Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Dorfles, G. et al. (1983). *Publicidad: una controversia*. México: EUFESA.
- Drucker, P. (1985). *La gerencia*. Buenos Aires: Ateneo.
- Escarpit, R. (1946). *Teoría general de la comunicación y la información*. Barcelona: Icaria.
- Etziani, A. (1964). *Modern organizations*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Fombrum, C. (1998). *Reputation: realizing value from corporate image*. Boston: Harvard Business School.
- Fombrum, C. y Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune. How successful companies build winning reputations*. EE.UU.: Prentice Hall.
- Garbett, T. (1993). *Imagen corporativa. ¿Cómo crearla y proyectarla?* Colombia: Legis.
- Haig, M. (2004). *El reinado de las marcas. Cómo sobreviven y prosperan las 100 primeras marcas del mundo*. España: Gestión 2000.
- Hammel, G. y Prahalad, C. (1990). El propósito estratégico. *Harvard Deusto Business Review*, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 75-94.
- Ind, N. (1990). *La imagen corporativa*. México: Díaz de Santos.
- Klein, N. (2001) *No logo. El poder de las marcas*. Argentina: Paidós.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Kuhn, T. (2008). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Marcuse, H. (1965) *El hombre unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada*. México: Joaquín Mortiz.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Rosario: Homo Sapiens.

- Maturana, H., y Varela, F. (1998). *El árbol del conocimiento*. Santiago: Universitaria.
- Mendelson, H. y Ziegler, J. (2004). *Los 4 principios de la empresa inteligente*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós.
- Mojica, F. (1991). *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*. Bogotá: Legis.
- Moles, A. (1991). *La imagen*. México: Trillas.
- Moles, A. y Costa, J. (1999). *Publicidad y diseño: el nuevo reto de la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Finito.
- Morin, E. (1998). *Epistemología de la complejidad*. Buenos Aires: Paidós.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper & ROW.
- Popper, K. (1967). *El desarrollo del conocimiento: conjeturas y refundaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1985) *Competitive advantage*. Nueva York: The Free Press.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1994). Strategy as a field of Study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, n.º 14 (Summer Special Issue), pp. 5-16.
- Ries, A. y Ries, L. (2001). *22 leyes inmutables de la marca. Cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*. México: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Marketing de abajo hacia arriba. La táctica dicta la estrategia*. México: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1990). *La guerra de la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Rubinstein, M. y Firstenberg, I. (2001). *La organización pensante. Cómo convertir una visión de futuro en soluciones creativas para los negocios*. México: Oxford University Press México.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina*. Argentina: Editorial Granica.
- Serrano, R., et al. (2001). *La organización habitable*. México: Fecha.
- Scheinsohn, D. (1995). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la comunicación estratégica. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Toffler, A. y Toffler H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Barcelona: Deusto.
- Villafaña, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafaña, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. España: Pirámide.
- Villafaña, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. España: Pirámide.
- Villafaña, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. España: Pearson.
- Von Hippel (1998). *The sources of innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Werner, K. y Weiss, H. (2006). *El libro negro de las marcas*. España: DeBOLSILLO.
- Wilcox, D., et. al. (2001). *Relaciones públicas. Estratégicas y tácticas*. Madrid: Adison Wesley.
- Xordi Xifra (2003). *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.

## Cuarto cambio: en el enfoque. De lo contingente a lo inmanente y de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación

Doctor Rudimar Baldissera - Brasil

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

76

Antes de tudo, importa dar relevo para a necessidade de qualificarmos, permanentemente, as lentes que empregamos para compreender e explicar os fenômenos<sup>1</sup> do mundo. Conforme já bastante evidenciado, particularmente pela filosofia da ciência, o conhecimento construído é provisório, e, portanto, exige ser constantemente reorganizado e reexaminado à luz da experiência presente/futura. Sob a noção de falibilismo, Peirce (1975<sup>2</sup>; 1983) atentou para, dentre outras coisas, a falibilidade humana e, portanto, para o fato de sempre estarmos sujeitos a erros. Porém, isso não significa que devamos abandonar todas as proposições que se apresentam verdadeiras, pois que não temos como saber conclusivamente (em absoluto) quais são verdadeiras e quais são falsas.

Na mesma direção, de acordo com Chalmers (1993), Popper, em sua epistemologia falsificacionista, exige constante reafirmação das teorias como condição de científicidade, pois não temos garantias de que o conhecimento, resultado de observações dos fenômenos ocorridos no passado, esteja confirmado infinitamente. Assim, “la lección [...] no es la conclusión del ascéptico de que nuestra ‘ciencia’ no vale nada, sino simplemente, y no tan devastadoramente, el advertir que nuestro conocimiento –o presunto conocimiento– científico de cómo funcionan las cosas en el mundo es defectuoso; que está repleto de errores que somos impotentes para distinguir del resto” (Rescher, 1994, p. 114 e 115). Então, o conhecer implica estarmos

1 Por fenômeno compeende-se o mundo como é experimentado pela mente humana, isto é, tudo aquilo, de qualquer espécie e qualidade, que se apresenta à mente humana.

2 Peirce (1975, p. 46-7), referindo-se ao processo de amadurecimento de suas ideias, afirmou: “[...] costumava eu reunir-las sob a designação de ‘falibilismo’; na verdade, o primeiro passo no sentido de ‘perquirir’ é o de reconhecer que ainda não se tem conhecimento satisfatório, de sorte que o maior empecilho para o progresso intelectual é, seguramente, o empecilho da segurança olímpica; [...] mentes lúcidas vêem-se reduzidas à impotência por essa enfermidade de cuja contaminação mostram-se estranhamente desconhecedoras.”

atentos e disponíveis, exercer permanentemente a crítica, e sermos humildes para abandonarmos as proposições que se mostrarem inconsistentes e/ou superadas.

Nessa configuração, insere-se a Nova Teoria Estratégica (NTE), proposta por Rafael Alberto Pérez, particularmente no que se refere à quarta mudança: “de ciência do conflito à ciência de articulação”, que exige superarmos a compreensão de que a noção de estratégia se restringe às práticas conflituosas, bélicas, de sobreposição e, mesmo, de eliminação da outra força em relação. Essa compreensão, arraigada em nossa cultura (e permanentemente atualizada por/em nossas linguagens), reduz o conflito à ideia de duelo, de embate, de confronto que visa subjugar a alteridade. Nesse sentido, configura-se como processo de segregação, de exclusão, de sobredeterminação, pois que o ambiente (como lugar e atmosfera) onde as estratégias se materializam foi (e ainda é) instituído<sup>3</sup> como sendo um ambiente hostil, um campo de batalha que tem a confrontação como única forma realmente eficaz para a solução dos conflitos. Não se pode, aqui, conforme alerta Pérez (2001; 2012), desconsiderar o fato de que a conduta estratégica é tão antiga quanto o próprio homem, porém, ainda segundo o autor, é fundamental atentar que, teoricamente, a noção contemporânea de estratégia está alicerçada nas teorias militares e, particularmente, em contextos de guerra, tendo como uma das principais referências a obra “A arte da guerra”, de Sun Tzu, escrita aproximadamente no século IV a. C. (Mintzberg, Ahlstrand e Lamped, 2000; Pérez, 2001; 2012). Por sua vez, na obra “O príncipe”, Maquiavel (2009), em sentido semelhante, atenta para os conflitos políticos.

Essa ideia de combate, de confronto bélico, de disjunção vem sendo (re) afirmada permanentemente em enunciados do tipo “o difundido fracasso estratégico, em muitas grandes corporações, pode ser atribuído ao exército de formandos em Administração que saíram das escolas com um conjunto incompleto de ferramentas” (Mintzberg, Ahlstrand e Lamped, 2000, p. 24), em que os administradores são qualificados como soldados de um exército. Em sentido semelhante, tem-se Garrido ao afirmar que concorda com Álvarez de Novales ao descrever que os empresários se voltaram para a guerra quando “contrataron expertos en planificación estratégica, quienes desarrollaron herramientas para la batalla” (Novales, apud Garrido, 2003, p. 65). Em perspectiva de avanços teóricos –sob novas luzes– Garrido

3 Conforme Bourdieu (1998), instituir consiste em comunicar e fazer reconhecer.

destaca a ideia de a estratégia ser um elemento ordenador “que fija sus objetivos hacia la satisfacción de los stakeholders y no ‘gasta municiones’ innecesarias em su competência [...]” (2003, p. 67). Essa compreensão também pode ser identificada, metaforicamente, nos títulos de livros, como bem evidencia Pérez: *The linguistics wars*, *The science war*, *Party wars*, *Market wars*, *La guerra del marketing*, *Las guerras de la política*, etc.” (202, p. 182). Essas marcas linguísticas evidenciam e reafirmam, por um lado, o pensamento ainda hegemônico sobre a noção de estratégia que é o de disjunção, de conflito belicoso, de mercado como campo de batalha etc., e, por outro lado, sua força no sentido de manter este estado de coisas em termos teóricos, é verdade, mas para além disso, manter a ideia de hostilidade e confronto como visão de mundo, das relações de mercado (o outro é visto como um inimigo, sempre) e, mesmo, das relações sociais.

Então, se podemos pensar que existem situações conflituosas, de confronto, inclusive bélico, e que exigem estratégias no sentido de superar o inimigo, atualmente, apresenta-se míope pensar que somente nessas situações possamos agir estrategicamente. Portanto, a quarta mudança proposta pela NTE não se fundamenta na negação das situações de confronto, pois que elas ocorrerão, mas no fato de que, para além delas (que tendem a assumir mais visibilidade e a requerer, inclusive, maior investimento de energia, pois que são disjuntivas, de não acoplamento), existem processos estratégicos que se configuram como colaborativos e de interdependência ecossistêmica. Essa compreensão exige que a teoria estratégica substitua a ideia de “objeto” pela noção de sistema, pois “todos os objetos que conhecemos são sistemas” (Morin, 1996, p. 278). E, considerando que a sociedade (e os subsistemas organizações) pode ser pensada como sistema vivo (Capra, 2002), temos que, sob o ponto de vista da forma, seu padrão de organização é o de uma “rede autogeradora”, cuja estrutura dissipativa o mantém longe do equilíbrio e que aprende em perspectiva autopoietica. Assim, os diferentes sistemas e subsistemas articulam-se em diferentes movimentos de aproximação e afastamento, perturbando uns aos outros, sem que se exerçam como determinantes. E, mais, “[...] o próprio sistema pode ser considerado como parte de um polissistema, é como se estivesse rodeado por um ecossistema, oferecendo-nos assim a possibilidade de reconsiderá-lo em seu ambiente. [...] o que nos circunda está em nós” (Morin, 1996b, p. 279). Nessa perspectiva, Capra (2002) evidencia, a partir da análise dos agrupamentos ecológicos, que os processos colaborativos, negociados, permitem que obtenhamos melhores resultados.

Trata-se de reconhecer que os sistemas não simplesmente se adaptam contingencialmente como resposta ao entorno, aos outros sistemas que os perturbam (ambiente, por exemplo), mas que esses outros, em alguma medida estão presentes no próprio sistema e que a articulação em rede é imanente aos grupos sócio-culturais. Estamos articulados à trama relacional que é a própria vida. Nessa direção, a comunicação, que é relação e qualifica-se como diálogo, configura-se como lugar de encontro das diferenças e, com isso, como lugar e processo potencializador das competências humanas, pois que as redes complexas –a sociedade, portanto– contemplam o igual e o diferente, como direitos de os sujeitos serem e se realizarem humanamente.

Esse enfoque da NTE dá relevo às condutas comprehensivas e articuladoras que exigem a qualificação da competência de escuta, e, fundamentalmente, a busca do que é comum: a articulação da pluralidade de percepções para o bem social maior. Nessa direção, mesmo considerando-os insuficientes, Pérez (2012) atenta para três fundamentais deslocamentos: do conflito para a eleição de estratégias (o estrategar); a gestão produtiva do conflito; e a compreensão de que a sociedade é um jogo de soma positiva.

## Referencias bibliográficas

- Bordieu, P. (1998). *A economia das trocas linguísticas: o que dizer quer dizer*. São Paulo: Edusp.
- Capra, F. (2002). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- Chalmers, A.F. (1993). *O que é ciência afinal?* São Paulo: Brasiliense.
- Maquiavel, N. (2009). *O príncipe*. São Paulo: Clio Editora.
- Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lumped, J. (2000) *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookmann.
- Morin, E., Epistemologia da complexidade. In: Schnitman, Dora Fried (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996b, p. 274-89.
- Peirce, C. (1975). *Semiótica e filosofia*. São Paulo: Cultrix.
- Peirce, C. (1983). *Escritos coligidos*. São Paulo: Abril Cultural.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Pérez, R (2012). *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. Buenos Aires: La Curujía.
- Recher, N. (1994) *Los límites de la ciencia*. Madrid: Tecnos.

## Quinto cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la comunicación

Doctor Raúl Herrera Echenique - Chile

### ¿Cómo estrategar desde la comunicación?

80

Hasta hace pocos años el conocimiento, el desarrollo de productos, el servicio, las personas, las organizaciones y las sociedades, así como los procesos de creación o transformación, no eran considerados fuentes de valor percibido y menos económico. Esta concepción cambió a partir de la incorporación del concepto de Economía basada en el Conocimiento (EC), resultante de la comprensión del rol que la tecnología y el conocimiento tienen en el crecimiento económico. Para Acevedo, Linares y Cachay (2010), el conocimiento sería mucho más que mera información: significa formas, métodos, maneras de abordar y resolver problemas; significa, entre otras muchas cosas, *know how, know who*, herramientas y medios de producción para producir más conocimiento, o productos y servicios con un valor añadido, útil y cuantificable para la sociedad.

Del desarrollo de la nueva lógica y concepción de la EC nació una visión de participación y colaboración, a la que se le denomina co-construcción, un espacio que se transforma a partir de las relaciones entre los interactuantes. Las interacciones entre sujeto y espacio generaron un nuevo tipo de relación, que modificó de igual forma el espacio real, el interaccional y el virtual. Hubo un cambio de rol creador y de la creación, las fronteras se volvieron difusas. Se ha desarrollado, entonces, un proceso dialéctico entre espacio e interactuante.

Los grandes cambios que presupone esta nueva visión son:

- Desde lo tangible a lo simbólico.
- Desde el dato (información) a la significación (interpretación de la información).

- Desde el control y modelos lineales, a la incertidumbre y la gestión de procesos complejos.
- Desde la decodificación de mensajes a la co-construcción de mensajes.
  1. Con intensa participación y colaboración entre los interactuantes.
  2. Una mirada desde el otro y con el otro.
  3. Un proceso de desarrollo de quien lo lidera en conjunto con quienes co-construye.
  4. El contexto deja de ser solamente aquello que nos rodea, para pasar a ser aquello que nos constituye y define.

En 2001, Rafael Alberto Pérez inauguró un paradigma inspirador, denominado Nueva Teoría Estratégica (NTE), desde una mirada humano/relacional de la estrategia y una nueva lógica de co-construcción con las audiencias, que complementa la visión de la economía del conocimiento. Esta visión presupone un estado y predisposición de alta participación con, entre y desde las audiencias, como base y sustento necesario para desarrollar estrategias en contextos individuales, organizacionales y sociales. Sin co-construcción, la comunicación deja de ser un espacio de relación y gestión de significados.

81

## **De la economía a la comunicación**

La postura tradicional, a la que denominamos “económica”, tiene una mirada de mundo lineal, donde lo cuantitativo es lo que predomina, dejando de lado lo cualitativo como si una realidad se opusiera a la otra, sin ser complementos. En ese sentido, habría un paso desde la generación del dato a la interpretación del mismo, a su significación como proceso de apropiación y sentido del mensaje.

La NTE supone un cambio de paradigma en el *management*, meramente económico (*homo economicus*), donde las estrategias son concebidas como políticas o planes para conseguir objetivos en el mundo de los negocios, hacia la comunicación (Hamel y Prahalat, 1989; Pérez, 2001; Pérez, 2011); es decir, a una estrategia (*homo relatio*) que sirva como principio, regla y método para elegir entre las alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten. La NTE es por tanto una nueva forma de ver la realidad.

En este contexto, la comunicación sería la interfaz que permite unir la estrategia con las personas, ya que se transforma en un espacio de relación que

facilita el proceso de sentido. El para qué, espacio simbólico que se instala en el futuro, explica el sentido, que a su vez explica el porqué, espacio simbólico que se instala en el pasado o historia organizacional, y que permite entender las prácticas humanas, estilos de relación, mitos, hitos y ritos. En resumen, la cultura organizacional.

Cuando hablamos de comunicación, lo hacemos desde las raíces del concepto, proveniente del latín *communis*, que significa "poner en común". Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir conceptos, mensajes e ideas. La comunicación es un tema que ha estado presente en el centro de la historia del ser humano, y a medida que el tiempo pasa, los estudiosos de la materia han ido aumentando, tomando mayor conciencia de la importancia que tiene, sobre todo al mediar con "un tercero excluido", denominado organización.

La comunicación en las organizaciones trabaja desde dentro hacia fuera, desde la cultura y la identidad, hacia la imagen y la reputación. Desde la relación con sus audiencias internas y sus *stakeholders*, hasta la relación con los *target* o públicos objetivos externos. Allí la relación pública –aplicación específica del área disciplinaria de la comunicación organizacional–, se vale de técnicas, recursos y tácticas para instalar y posicionar discursos y mensajes organizacionales en sus audiencias seleccionadas.

82

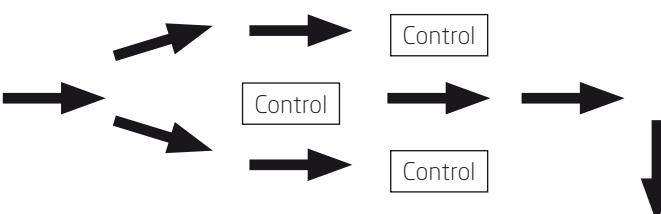
Hoy, muchas organizaciones entienden la comunicación solo como el entretenimiento afectuoso entre quienes las conforman, materializados en picnic con la familia, almuerzos de camaradería y reuniones con las esposas de los trabajadores. Luego no se explican por qué los resultados de la gestión se presentan por debajo de lo esperado. La comunicación es una herramienta estratégica que puede sumar valor si es concebida, planificada y gestionada como tal.

La comunicación es un proceso que se produce en un contexto y que tiene por objeto hacer que interactuantes de la relación compartan significados. De otra forma se produciría solo el proceso, el que siempre ocurre, pero no el compartir significados, la acción que genera comprensión del mensaje. Una administración y gestión eficientes son los pilares del desarrollo de toda organización, pero para lograr esto, son necesarias herramientas que apoyen transversalmente todos los procesos y funciones que operan dentro de la organización. En este sentido, la comunicación se constituye en soporte y espacio de relación a la vez, lo que facilita el avance hacia el cumplimiento de

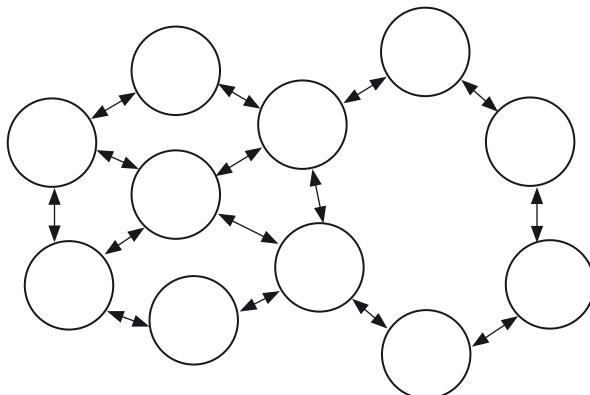
las metas. Además, es el pilar que permite a los miembros de la organización identificarse y sentirse parte de ella. Al estar mejor informados e integrados, el capital humano siente que cuenta con herramientas que contribuyen a la solución de conflictos y muestran una mejor predisposición al cambio. "Desde una sociedad orientada a la información a una orientada a la calidad y cambio permanente", como señala Toffler.

Una característica de la empresa moderna es que posee audiencias estratégicas con las que debe y necesita generar diálogos que se transformen en relación constante y sostenida en el tiempo (*stakeholders*). La comunicación entre el sujeto y objeto de estudio no se puede entender como un proceso lineal –heredado de las ciencias clásicas y mal llamadas duras–, como lo entendió el matemático Claude Shannon en 1948, al escribir en *Bell system technical journal* y luego publicó junto a Warren Weaver en 1949 en *The mathematical theory of communication*, ya que ellos solo estaban pensando en el mejoramiento de las líneas telegráficas de Nueva York, con el modelo de emisor-mensaje-canal-medio-receptor; no en un modelo comunicación humana. Con dicha lógica, si el problema es el emisor, se cambia al emisor y solucionado el problema. Si el problema es el canal, se genera otro canal. Si el problema es el medio, se contrata otro medio. Si el mensaje no es entendido, se diseña otro mensaje. Ahora, si el problema es que el receptor no entiende, cosa más compleja de resolver... bueno, siempre habrá un culpable en la cadena de antecesores. Desde este punto de vista, la comunicación es muy sencilla: solo basta saber dónde está el problema para remplazar el componente que falla (modelo industrial). Debemos recordar que los modelos lineales son útiles en procesos de control, no de gestión. La comunicación es eminentemente gestión de significados.

En los procesos de control se desarrollan las llamadas "cadenas de acontecimientos", que generan hitos en los que podemos aplicar observaciones y evaluar un estado de avance en el proceso, lo que demuestra la importancia de establecer estos espacios o hitos de control.



En los procesos de gestión se desarrollan las llamadas “redes de relaciones de acontecimientos”, que generan interacciones entre los diferentes hitos. Se trata de reproducir lo más fielmente posible el tipo y carácter de la relación que se genera entre las partes del sistema.



84

La matriz para estrategar desde la comunicación es fruto del desarrollo innovador, a partir de los cambios entre las sociedades productivas y la economía del conocimiento planteados en 2006 por Carrillo. La base sobre la que se sustenta la matriz para el estrategar es justamente la de co-construcción con las audiencias.

El estrategar genera acción discursiva y otorga sentido vivencial a la actividad de diseñar estrategias. Su ámbito es el de la actividad de producción de “sentido social” realizada por empresas, instituciones y organizaciones en una sociedad.

De acuerdo al marco conceptual de la NTE, no es posible estrategar sin pensar en la comunicación como la palanca articuladora y centro del quehacer del *homo relatio*, cuya actividad es hacer entendibles y dar sentido a las acciones a través de diversas narraciones.

En esta nueva concepción de la realidad pasamos de lo tangible a lo intangible. El concepto de usuario ha mutado del consumidor (relación entre persona y producto) al cliente (relación entre una persona y otra persona que entrega el producto/servicio, por lo que interactúan); desde el concepto de masa (conglomerado manipulable) a la opinión pública (conglomerado que se retroalimenta por medio de la circulación informativa), y desde la concepción del público (concepción de un otro pasivo) al de ciudadano (concepción de otro con derechos y demandas de participación en la toma de decisiones).

Con lo anterior, el impacto de los mensajes (a nivel de contenido y forma) en las audiencias y la configuración de una imagen, una marca y una reputación, tanto en los ámbitos personales y del espacio público/político, mutan.

Siguiendo la lógica de los intangibles –una de las dimensiones centrales de la EC para Montuschi (2002)–, existirían tres fases en la evolución hacia la economía del conocimiento: la primera fase corresponde a la Revolución Industrial, en la que los conocimientos fueron aplicados a los instrumentos, procesos y productos. En la segunda fase, la Revolución de la productividad, los conocimientos fueron aplicados al trabajo. En la última fase, la de la Revolución del *management*, el conocimiento se aplica al conocimiento mismo, constituyéndose en un factor de producción parejo con el capital y el trabajo. Esto estaría posibilitando el surgimiento de la sociedad del conocimiento. Para Pérez (2012), habría una cuarta fase o, como él lo llama, paradigma: la humano/relacional.

El concepto de paradigma, de acuerdo a Khun, es un conjunto de suposiciones interrelacionadas sobre el mundo, que generan un marco filosófico para su estudio organizado. El físico e historiador Thomas S. Kuhn fue el primero en estudiar detalladamente la estructura de las revoluciones científicas en su obra de igual título (1962 y 1975), introduciendo una especie de nueva filosofía de la ciencia, que somete a reflexión no solo la problemática lógica, sino también la problemática histórico-hermenéutica y, sobre todo, la psico-sociológica del proceso científico.

La tesis de Kuhn desmonta las pretensiones absolutistas de cualquier teoría científica: las teorías nuevas no nacen por verificación o por refutación, sino por sustitución –sumamente penosa y compleja en cada caso– del modelo explicativo (paradigma) vigente por otro nuevo.

Para Sousa (2006), los autores Von Hayek, Herbert Simont, Fritz Machlup, Michael Planyi, Edith Penrose, Danel Bell y Chris Argyris serían los grandes precursores del movimiento intelectual que pone énfasis en la relevancia de lo económico en la sociedad del conocimiento. El texto publicado por Hayek en 1945 en la revista *América Economía*, “*The use of knowledge in society*”, sería el precursor de lo que hoy entendemos como economía del conocimiento, en la cual la creación, la distribución y el uso del conocimiento son los mayores propulsores de crecimiento, riqueza y empleo, como plantean Colón y Luciano (2007). Así, la economía deja de ser un activo tangible, con la lógica numérica, lineal y cartesiana, para pasar a ser un activo intangible,

con una lógica que integra lo cualitativo, la complejidad y la hermenéutica; un intento de exégesis de la razón misma sobre el significado.

Producto del desarrollo de la lógica y concepción de la EC, nació un paradigma de participación y colaboración denominado "co-construcción", que representa un espacio que se transforma a partir de las relaciones entre interactuantes. Las interacciones entre sujeto y espacio generan un nuevo tipo de relación, modificando de igual forma el espacio real, el interaccional y el virtual. Hay un cambio de rol creador y creación; y las fronteras se ponen difusas.

Se desarrolla, entonces, un proceso dialéctico entre espacio e interactuante.

La co-construcción presupone un estado y predisposición de alta participación con, entre y desde las audiencias, tanto en los contextos individuales, organizacionales y sociales.

A continuación se presenta una matriz que señala cómo se complementa, desde la NTE, la visión de la economía del conocimiento con la de la comunicación:

86

Matriz para estrategar desde la comunicación							
Item	Economía del conocimiento			Estrategar desde la Matriz Comunicacional			
	Elemento incorporado	Nuevo dominio	Nueva medición	Elemento incorporado	Nuevo dominio	Nueva medición	Ámbito que se gestiona
Individual	Inteligencia emocional	Personalidad integral	Perfil de madurez	Relación	Desarrollo de lo simbólico	Significación y sentido	Yo / otro Nosotros / otros
Organizacional	Capital intelectual	Organización integral	Reporte integral de salud	Intangibles		Complejidad	Percepción y valoración de la marca
Social	Calidad de vida	Sociedad integral	Cuentas de capital social	Responsabilidad corporativa - Medioambiente - Transparencia - Indicadores de calidad de vida		Intensa participación	Consistencia entre discurso del poder y acción social

Creación de Raúl Herrera E. 2012 a partir de transformación hacia la Sociedad del Conocimiento de J. Carrillo, 2005.

## Estrategar desde la comunicación en lo Individual

Hoy se acepta que toda conducta es comunicación, como propuso Watzlawick, por lo que ya no manejamos unidades de mensaje en un solo sentido, sino más bien un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta (verbal, tonal, postural, contextual, etc.), todos los cuales limitan e inciden en el significado de los otros. La imposibilidad de no comunicar (primer axioma) es un fenómeno de interés no solo teórico, sino que práctico:

- El nivel de contenido de un mensaje transmite información.
- El nivel de relación se refiere a cómo la comunicación sirve para definir el tipo de vínculo que quiero establecer con mi interlocutor.

Para Carrillo (2005), la lógica de la economía del conocimiento en el ámbito individual ha mutado hacia la incorporación de un nuevo elemento: la inteligencia emocional, que lleva al dominio de la personalidad integral, como una nueva unidad de medición denominada perfil de madurez.

En la matriz comunicacional para estrategar, la unidad de medición que se incorpora es la significación y sentido, donde son relevantes las habilidades relacionales y la capacidad de desarrollo de lo simbólico. Ya no importa tanto tener el dato disponible, sino cómo significar y dar sentido al dato. Se pasa de la mirada y análisis de sucesos lineales a la generación de procesos complejos, donde el construir con el otro y desde la mirada del otro (proceso de co-construcción) se instala como un desiderátum. Se gestiona desde la identidad, la que se opone a la alteridad; el yo y el nosotros se construye en oposición al otro y los otros.

En la lógica del nuevo paradigma de la co-construcción, la matriz económica no alcanza para la extensión que requiere el análisis en el contexto individual, debiendo ser sustituido por una matriz de comunicación.

## **Estrategar desde la comunicación en lo organizacional**

La comunicación en las organizaciones es una necesidad de las entidades, sean comerciales, sociales, educativas, culturales, públicas, privadas, nacionales o globales, hacia las demandas de las nuevas audiencias. Al hablar de la comunicación en las organizaciones, lo hago como aquella disciplina que estudia el fenómeno de las relaciones y vínculos que se establecen en, entre, desde y hacia las organizaciones y su entorno. Es un espacio de interacción. Se ocupa de la resolución de los problemas producidos a partir de las interrelaciones e intrarrelaciones entre personas, por el hecho de estar juntos; entre personas y procesos, y entre personas y tecnologías, que actúan dentro de una cultura dada, que se organizan tras un propósito común, y el entorno que los rodea. Por otro lado, la comunicación tiene por objeto facilitar que los colaboradores entiendan la razón de ser de la organización y se comprometan con el cumplimiento de los grandes objetivos que se propone alcanzar.

La NTE, modelo que se viene desarrollando desde 2001, ha ido cada día constatando más la necesidad de un paradigma de *management* donde el concepto de estrategar se instale como el nuevo verbo que genera acción y otorga vida a la acción de hacer estrategias. Este concepto se aplica cuando las organizaciones comprenden la urgente necesidad de tener a sus colaboradores organizacionales motivados, alineados, actualizados y conectados con la organización y sus procesos de cambio. Este estado demandante de información, tanto vertical como horizontal y de redes de colaboración, exige una alta comunicación interna y externa de la organización con sus audiencias, en las que reputación, imagen, marca, capital informacional, identidad, TIC, capital humano, capital organizacional, cultura, capital social y, ahora último, comunicación interna son los recursos intangibles que más suman valor a las organizaciones y los nuevos focos de atención para la comunicación en las organizaciones.

Nuevamente, siguiendo la lógica de Carrillo (2005), en la lógica de la economía del conocimiento se muta hacia un nuevo elemento: el capital intelectual, que genera el dominio de la organización integral e incorpora una nueva unidad de medición denominada reporte integral de valor.

88

En la matriz comunicacional para estrategar, la unidad de medición que se incorpora es la complejidad de procesos. Se le suma el concepto de "intangible organizacional", que pasa de la valoración económica del producto a la valoración simbólica de la marca: la lucha se traslada a la posición que toma la organización, el producto o el servicio en la mente de los usuarios o audiencias (marca). Lo importante será entonces saber qué percepción tienen las audiencias de la organización (imagen), y cuánto la valoran sus audiencias estratégicas, tomando en cuenta el grado de cumplimiento de las promesas (reputación). En este sentido se gestionan la percepción y valoración, que pasan de las características de la marca, a la significación y sentido que les otorgan las audiencias a la misma. La identidad interna, así como la imagen y reputación, se co-construyen mediante la interacción, interrelación y generación de experiencias de marca con sus audiencias.

Una vez más, en la lógica del paradigma de la co-construcción, la matriz económica tampoco alcanza para la extensión que requiere el concepto y análisis en el contexto organizacional, debiendo ser sustituido por una matriz de comunicación.

## Estrategar desde la comunicación en lo social

La comunicación social se desarrolla en escenarios complejos y en contextos multiculturales (Morin 2001; Luhmann, 1996; Wagensberg, 2003, citados por Romero, 2006). En este sentido, cada emisor actúa con otros emisores en un espacio de relación simultáneo, quiéranlo o no. Como se puede observar, la comunicación no es un proceso lineal, sino complejo, un espacio y red de relaciones que se produce por el simple hecho de que las personas o grupos de ellos están en constante interacción.

En lo social existe una hiperabundancia informativa, caracterizada como “avalancha informativa”, mediada por su gran velocidad de recambio. Al relacionarla y contextualizarla se genera un proceso que le suma valor. En este nuevo escenario se produce un proceso de cambio de los conceptos de ciudadano, opinión pública y consumidor/cliente. Esto desdibuja cada vez más las fronteras, en tanto los ciudadanos exigen comportamientos éticos, de transparencia y efectividad en la gestión a sus autoridades. Los clientes les exigen a los Estados y organizaciones sustentabilidad, así como sostenibilidad para su preferencia, mientras que la opinión pública ya no se comporta como masa (concepto acuñado por Ortega y Gasset en *La rebelión de las masas*, publicado en 1937), ya que saben que su lealtad al gobierno de turno es el premio que se pretende conseguir.

89

Una vez más, siguiendo la lógica de Carrillo (2006), en la economía del conocimiento se privilegia en el ámbito social la calidad de vida. Lo anterior crea el dominio de la sociedad integral, incorporando una unidad de medición denominada “cuentas de capital social”.

En la matriz comunicacional para el estrategar, la unidad de medición que se incorpora es la demanda de una intensa participación de la sociedad civil, lo que se gestiona a partir de la consistencia entre el discurso del poder y la acción social. Ello presupone responsabilidad social, respeto y cuidado del medioambiente, y transparencia y generación de indicadores de calidad de vida. Así las audiencias evalúan y demandan en el actuar de sus autoridades una gestión de proyectos que sea amigable con el medioambiente (sustentables y sostenibles); gobiernos transparentes en los que la ciudadanía tenga acceso a la información (lógica de gobierno transparente); métodos de trabajo y unidades de medida que integren indicadores cuantitativos y cualitativos para mejorar la calidad de vida de las personas (*quality indicators*:

*soft and hard*), y, finalmente, la sociedad demanda a sus organizaciones (públicas y privadas) que tengan un comportamiento socialmente responsable, relacionándose con las comunidades y el territorio. La sociedad evalúa que las acciones de los Estados y autoridades tengan significado afectivo o moral, o valor representativo, más que únicamente material.

El concepto central se traslada a la percepción de las audiencias de consistencia entre discurso y acción social. Debe gestionarse entonces la percepción que se construyen las audiencias de sus autoridades (imagen social), y cuánto valoran sus conductas y acciones (reputación social).

En este sentido, se pasa desde la gestión de indicadores duros a la gestión de símbolos, significación y sentido que le otorga la sociedad al actuar de Estados y gobiernos. En esta lógica se transita nuevamente desde la mirada y análisis de sucesos sociales lineales y unidireccionales, a la generación de procesos sociales complejos, donde el construir entre autoridad política, sociedad civil y opinión pública (proceso de co-construcción) se instala en el centro de la gestión.

**90**

La participación en los procesos de toma de decisión remplaza a la representación. En este ámbito, co-construcción es igual a la participación activa de la sociedad en la articulación del sueño colectivo, con relación a un futuro compartido.

En la lógica del paradigma de la co-construcción, la matriz económica una vez más no alcanza para la extensión que requiere el concepto y el análisis en el contexto social, debiendo ser sustituido por una matriz de comunicación.

En este nuevo contexto de cambios, tanto en el ámbito individual como en el organizacional y el social, es que la NTE propone una mirada que pase desde la economía como centro, a la comunicación como el centro de la acción de estrategar.

Los modelos eminentemente económicos que imperan en este mundo global han dado claros indicios de no ser capaces de leer y articular la nueva realidad, por lo que se requieren los nuevos paradigmas y puntos de vista que aporta la comunicación. Ejemplo de ello son las demandas sociales y ciudadanas en Egipto, Siria, Palestina, Grecia, España y EE.UU; la crisis política en Paraguay, y ahora último, los movimientos sociales en Chile, Brasil y Argentina.

Todo un desafío para los estrategas de la comunicación.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, A; Linares, C. y Cachay, O. (2009). La economía y la sociedad del conocimiento. Hacia la tercera revolución: la información. *Industrial Data*, nº. 12.
- Bueno, E. (1999). *La gestión del conocimiento. Nuevos perfiles profesionales*. España: Euroforum.
- Carrillo, J. (2005). ¿Qué es la economía del conocimiento? *Revista Transferencia*. n.º 16.
- Colón, S. y Luciano, I. (2007). *Teoría y práctica de la economía del conocimiento: desafíos para Puerto Rico*. Humacao: Universidad de Puerto Rico.
- Herrera, R. (2012). *Comunicación estratégica en Chile: panorama de la industria local y alcances al potencial de desarrollo en la región*. España: Tesis Doctoral Universidad de Málaga.
- Montuschi, L. (2002). *Datos, información y conocimiento de la sociedad del conocimiento*. Argentina: Universidad del Cema.
- Pérez, R. y Massoni S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. (2011). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Romero, C. (2006). *Paradigma de la complejidad, modelos científicos y conocimiento educativo*. España: Universidad de Huelva.
- Sousa, C. (2006). *Organizing for knowledge*. Veenendaal: Universal Press.
- Villafaña, J. (2005). *De la imagen a la reputación corporativa*. México: Paper Instituto tecnológico de Monterrey.

## Cuarto y quinto cambios: sus consecuencias en el bienestar y en el sistema de relaciones

*Doctor Francisco Aguadero - España*

Socio docente de DIRCOM España (Directores de Comunicación)

Evidentemente, los cambios que propone la Nueva Teoría Estratégica (NTE) son significativos, al igual que sus consecuencias en todo tipo de relaciones: personales, laborales, sociales o públicas y, consecuentemente, inciden en la forma de vida y en el bienestar de las personas. Aquí voy a centrarme en aquellos cambios que generan el cuarto y quinto principio del decálogo de la NTE.

### **La comunicación en la base de la estrategia conduce a un mejor bienestar**

**92**

Podría decirse que el cuarto principio del decálogo de la NTE, sintetizado por el padre de ella, Rafael Alberto Pérez, como "el sistema estratégico humano aspira a un mejor vivir"<sup>1</sup>, es parte no solo del derecho natural, sino de la propia naturaleza humana. Todo devenir del individuo y del entorno que lo rodea, desde sus pensamientos hasta su mundo laboral, pasando por la familia, los amigos, las comunidades, el trabajo, la política, o las estrategias para su pensar, hacer y actuar, están evocadas y encaminadas a la aspiración de un mejor vivir. Se trata, pues, de una cuestión antropológica y consustancial en la existencia del ser humano, presente en la proyección de su vida por los caminos que de una manera más o menos consciente concibe, y por los que elige las estrategias para su desarrollo personal, en su actividad solitaria o comunitaria.

Por su propia naturaleza, la estrategia siempre está enfocada hacia el futuro, pero en la construcción de la misma aparecen elementos del pasado que nos ayudan a entender el presente, desde el cual la concebimos, y a visionar el futuro hacia el que queremos caminar, en el que buscamos, sin darnos cuenta, ese mejor vivir. Ahora bien, a mi entender, ese estadio futurable no

<sup>1</sup> Consultado el 15 de noviembre de 2013 en el blog del autor: <http://www.tendencias21.net/estrategar>.

será posible sin otros dos elementos esenciales, como son la libertad y el compartir. Pienso que al diseñar o elaborar una estrategia, o “estrategar” (como Rafael Alberto Pérez propone llamar a este proceso<sup>2</sup>), es preciso hacerlo desde la libertad, para contar con un escenario abierto a todas las posibilidades, y desde la idea del compartir, porque vamos hacia una sociedad donde imperará la colaboración, no solo en pensamientos, ideales o estrategias, sino también en asuntos materiales. Los bienes materiales que poseamos carecen de valor alguno si no pueden compartirse y utilizarse, también, en beneficio de los demás. Y aquí llegamos al nudo gordiano del mejor vivir, porque qué es la comunicación sino eso: libertad y compartir en el sentido más amplio, referido a las relaciones del ser humano tal y como el conocimiento científico lo entiende a principios del tercer milenio, es decir, en nuestros días.

La comunicación es el nexo de unión entre las personas, entre las expectativas de los grupos de interés y el comportamiento personal, empresarial o institucional. Desde esta perspectiva, la comunicación no es el fin de los procesos, sino el principio que desencadena la estrategia que nos llevará a nuevas relaciones y formas de entender la empresa, en cuanto que ente colectivo formal, como parte de la sociedad de la que se nutre y gracias a la cual se desarrolla. Esta concepción de la comunicación en la base de la estrategia conduce a un mejor bienestar de los interlocutores de la comunicación, es decir, de las personas y de las organizaciones de las que forman parte.

Pero como todo objetivo o meta por alcanzar tiene sus retos, también aquí hemos de traer a colación los de la comunicación, y para ello nada mejor que tener en cuenta un reciente estudio llevado a cabo por la *European Public Relations Education and Research Association* (Eeprera) y la *European Association of Communication Directors* (Eacd),<sup>3</sup> el cual sintetiza que en estos tiempos de principios del siglo XXI, los principales retos de la comunicación son:

- La internacionalización de la comunicación, y especialmente cuando la entendemos como aplicada.
- La gestión de crisis de todo tipo.

2 Propuesta hecha por el autor en 2005, en el marco de la Universidad Iberoamericana de México, y ratificado como “Proyecto de investigación estrategar” en 2010, en la isla de San Simón (España), convertida en “isla del Pensamiento” por los 62 expertos del proyecto.

3 *European Communication Monitor*, 2013. Se trata de un estudio sobre el estado y las tendencias de la gestión de comunicación en Europa.

- El poder de los nuevos grupos de interés, sin olvidar los entornos digitales.

De los cuales podemos derivar a su vez los principales retos de comunicadores, relacionistas y DIRCOM de hoy, que podemos concentrar en:

- Asumir la importancia de la comunicación internacional y estar preparado para ella.
- Formar parte de equipos de gestión de crisis puntuales o prolongadas.
- Convivir con las redes sociales y gestionar la influencia de sus activistas.
- Desarrollar estrategias de comunicación para posicionar a la organización y su línea directiva en los parámetros de eficiencia y bienestar.

Todo ello teniendo en cuenta que, desde el punto de vista estratégico, el reto de la comunicación seguirá siendo, por muchos años, alinear sus objetivos con los del negocio o servicio propio de la empresa o institución en la que, o desde la cual, sea aplicada.

94

## El sistema de relaciones en la NTE

La NTE propuesta por Rafael Alberto Pérez describe su quinto principio como "el objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones"<sup>4</sup>. Desde el punto de vista de la eficiencia, cabe incluir el para qué de esa trama de relaciones. Al lector ya le habrán venido a la mente multitud de respuestas, pero entre las nuestras se encuentra: una, para hacer funcionar una organización; y dos, para llevar a cabo proyectos. Andando por ese camino, podríamos llegar a la conclusión de que las claves en la vida y el desarrollo de las organizaciones son básicamente relaciones, relaciones y relaciones. Desde este punto de vista y a nuestro entender, el binomio comunicación y relaciones es la savia que hace crecer a la persona y a toda organización. Mas como el objetivo de toda estrategia es llegar a una meta y así conquistar el futuro, es preciso situar el concepto de relaciones públicas (aplicándolo a la práctica profesional) dentro del signo de los tiempos que nos ha tocado vivir. En este contexto, el viejo lema de las relaciones públicas, imperante allá por los años 50 y basado en el "hacerlo bien y hacerlo saber", es válido aún en su esencia, pero ya no es suficiente en la sociedad actual, porque:

4 <http://www.tendencias21.net/estrategar, op. cit.>

- Las personas o grupos con algún interés o vínculo con la empresa exigen otro tipo de relación con ella, diferente al que se practicaba hasta hace pocos años.
- La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que cada vez es exigida con mayor fuerza a las empresas, requiere una nueva estrategia de relaciones con el entorno.
- Este tipo de relación precisa de nuevas estrategias, técnicas y formatos de comunicación, tanto en el contenido como en el continente.

Una de las máximas de la economía viene a decir que nuevos escenarios, como los que vivimos ahora, requieren de nuevas estrategias que, desde el punto de vista de las relaciones, el tema que nos ocupa, han de estar orientadas a la relación con los públicos o lo que venimos llamando "grupos de interés" desde el enfoque de la RSC. Ahí podemos identificar tres puntos:

1. La organización, ya sea una empresa, una institución, o una ONG, debe escuchar más a sus públicos, atendiendo especialmente sus opiniones o percepciones respecto de lo que piensan sobre ella, sus productos, sus operaciones, su forma de comportarse y de actuar, así como de los temas candentes en la sociedad que le afectan, que son de su interés y en los que, de alguna manera, la empresa o institución en cuestión participa.
2. Las empresas deberán contrastar lo escuchado con la imagen o reputación que desean proyectar, y así identificar qué brechas existen entre lo que la empresa quiere decir y lo que sus públicos quieren escuchar y saber.
3. Los públicos de hoy, la sociedad en su conjunto, quieren conocer los aspectos positivos y tangibles procedentes de las operaciones (resultados económicos, nuevos productos, avances tecnológicos, reducción de emisiones, instalaciones), pero también los riesgos, problemas, peligros o aportes asociados a las acciones de la empresa en cuestión.

Por consiguiente, si queremos ver la configuración de una trama de relaciones como el objeto de toda estrategia, hemos de ir más allá de la información y de la comunicación a la hora de crear y fomentar relaciones con los grupos de interés, cubriendo, necesariamente, las siguientes etapas previas:

1. Identificar los públicos o grupos de interés que son propios a la entidad en cuestión, o crearlos si fuera necesario, porque toda organización necesita de su existencia para construir el sistema de relaciones que haga posible el diálogo social.

2. Conocer y determinar las influencias y grado de poder que tenga cada grupo dentro del sistema, o la trama de relaciones frente a la organización en cuestión.
3. Decidir y asumir hasta qué punto puede y debe la empresa o institución relacionarse con ellos.
4. Determinar el tipo de relación que quiere mantener con todos y cada uno de esos públicos o grupos de interés.
5. Fomentar, mimar y practicar el tipo de relaciones convenidas.

El objetivo final de las personas, las empresas y las instituciones es ganar la confianza y credibilidad de sus públicos o grupos de interés, y ese debería ser también el objeto final de toda estrategia, haciendo uso del sistema de relaciones.

## **Sexto cambio: en el método. De la simplicidad a la complejidad**

*Doctorando Pablo Antonio Munera - Colombia*  
Decano Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad  
de San Buenaventura, Medellín  
Gerente de Comunicación S.A.

### **La realidad, el método y la salud de las personas**

Actuamos en relación con la realidad no por lo que esta es, sino por cómo nos la representamos. He ahí la importancia pragmática de una buena representación, así como de los medios, herramientas, paradigmas y métodos que median entre la re-presentación y la cosa representada.

En muchos momentos y lugares, pero especialmente durante los últimos cuatro siglos en Occidente, el modernismo –con Descartes y su *Discurso del método* (1637) como hitos fundantes– promovió lo que sería el pensamiento dominante y la representación de la realidad hasta nuestros días: analítica, fragmentada, lineal, causal, racionalista, separatista, objetivista y empírista.

97

Ni el objeto ni la extensión de este texto dan para explicar por qué si la realidad –especialmente la social– era cada vez más rica, su explicación era cada vez más pobre, salvo excepciones. Las representaciones distaban cada vez más de las cosas representadas, con nocivos efectos para la sociedad, empezando por la salud mental de las personas. Los problemas de representación conducen a enfermedades neuróticas cuando menos, pero en no pocos casos llegan hasta las psicóticas, en las que se pierde el sentido y la noción de realidad.

Conformémonos con decir que esa era una tendencia dogmática que eclipsó otra forma de comprender la realidad, que permanecía latente, pero ahora ha resurgido con gran fuerza paradigmática, amén de su mayor correspondencia con la realidad y las cada vez más evidentes fallas del paradigma anterior. Nos referimos al paradigma de la complejidad. Mucho más consustancial con la naturaleza humana, y más aún con el funcionamiento del cerebro, cuyas neuronas trabajan en red. Por tanto, promover el pensamiento complejo es

tratar al cerebro conforme a su dinámica y valorar más la potencialidad de los seres humanos para conectar, interrelacionar, crear y recrear.

## Complejidad sin acomplejarse

Lo primero que hay que decir sobre la complejidad, coincidiendo con Morin (2004), es que se trata de una palabra problema, no solución. También se concibe como idea o concepto y, ante todo, como método, que creo es más preciso. Pese a ello, no nos podemos dejar acomplejar por la complejidad y menos evadirla, porque eso sería complicarla, y complicarnos la vida. Dado que la mayoría de las lenguas e idiomas son inexorablemente lineales (unas palabras van detrás o debajo de otras), la redacción de este texto no puede evadirse de esa atadura. Sin embargo, subyacente o por debajo de la estructura lineal del libro, está la complejidad como método siempre presente. Las personas, las organizaciones y la realidad en general son fenómenos complejos, irreductibles a fórmulas simplistas o polaridades excluyentes. Vamos despacio para que nos entendamos.

98

Complejidad viene de *complexus*, que significa "lo que está entrelazado", porque *plexus* es "tejido" y *com* es un prefijo que, además de otras acepciones, significa "entre". Quizás el único axioma de la complejidad, que se rehúsa al dogmatismo, es que en el universo todo está relacionado en mayor o menor medida con todo. El difundido apotegma por Ilya Prigogine, premio Nobel de Química, de que "el aleteo de una mariposa en Tokio puede provocar un terremoto en Los Ángeles", parecería exagerado, pero la realidad supera el tinte de ficción de la frase.

Partiendo del citado axioma, la complejidad es por lo tanto inherente a toda realidad, y como tal no es una opción para los que no le temen al pensamiento: es un imperativo. En el marco del tema que nos convoca, la Nueva Teoría Estratégica (NTE), no puede ser menos el reto. La exigencia de un pensamiento complejo se acentúa.

La complejidad demanda buscar, descubrir, especular, inventar y realizar conexiones entre realidades, algunas aparentemente paralelas, ya que *a priori*, desde la simplicidad, parece inverosímil que se crucen. Así, dado que toda realidad está relacionada inexorablemente con otras, todas las realidades son complejas, por lo que no puede ser menor la tarea del pensamiento que, resignándose a abarcarlo todo, pero nunca a relacionar, debe procurar también ser complejo. Lo que varía de una realidad a otra es el grado de

complejidad: hay unas más complejas que otras, si aceptamos con Luhman (1997) que la variedad, en el sentido de cantidad de variables, es una medida de la complejidad.

Por ejemplo, si se considera únicamente la categoría de cantidad de personas, será en sí misma más compleja una manufactura de confecciones de quinientos empleados que otra de cinco mil. El tejido de relaciones que se forma en la segunda es más grande, más complejo. Quizás pueda operar mejor la última que la primera y sea menos compleja, pero será por otras razones o categorías que se deben tener en cuenta, como el estilo de dirección, los estados financieros, los clientes, entre otras; no por la cantidad de personas. O si la de quinientos empleados es una clínica, con seguridad tendrá más categorías, y por ende más variables, muchas de contingencia, que podrán hacerla más compleja que la manufacturera de cinco mil, en la que el trabajo es más fácilmente previsible, al estilo de las máquinas triviales<sup>1</sup>. Así, entonces, si lo que cambia de una realidad a otra es el grado de complejidad de la misma, debe tratar de corresponderse con el nivel de complejidad con el que se aborde. De lo contrario, se terminarán ofreciendo respuestas de baja complejidad a problemas de alta complejidad o viceversa, complicando así la complejidad.

Dimensionada como tal, la complejidad es el método comprensivo o hermenéutico por excelencia y, en efecto, el más pertinente para dar cuenta de la realidad, por lo cual demanda pensar en redes, en multicausalidades, en el impacto del efecto sobre la causa y no solo ni básicamente en la relación lineal de causa-efecto, tan acentuada en nuestra formación educativa. Esto implica admitir la coexistencia dialógica de lógicas tradicionalmente consideradas como contrarias (bueno/malo, orden/desorden, natura/cultura, competencia/cooperación, etc.) porque entre ellas, además de una relación de oposición, hay una de complemento, y no existen límites claros entre una y otra. El pensamiento dialógico y comunicativo, inherente al pensamiento complejo (tratado en los cambios cuatro y cinco), permite ver complementariedades donde otros solo ven antagonismos, y viceversa: antagonismos en

1 Un sistema o una máquina trivial es aquella en que, ante los mismos insumos, produce normalmente los mismos resultados, porque el proceso que se da en la "caja negra" es, salvo excepciones, siempre el mismo, como una embotelladora. Al contrario, un sistema o máquina no trivial suele producir resultados diferentes porque procesa los insumos de manera más compleja e impredecible, de modo que genera incertidumbre sobre los resultados, como los seres humanos, que ante el mismo estímulo pueden producir respuestas diferentes según su estado de ánimo, quién lo estimule, el clima, etc.

donde otros solo ven complementariedades. En ese sentido, el pensamiento complejo-dialógico incluye a la lógica dialéctica o de contrarios, pero la trasciende, al entender que la riqueza de la dialéctica no está en una síntesis estática, sino en la superación permanente, que la propiedad complementaria, y no solo antagónica entre opuestos, dinamiza (Morin, 2010).

El método complejo es un sistema de ideas para comprender los problemas y darles respuesta, impidiendo caer en *ismos* –terminación morfológica que suele indicar corrientes, extremos o dogmas– que por excesos en cantidad conlleven la pérdida de la cualidad (por ejemplo, sobredosis de libertad que deriven en anarquía). Con el enfoque de la complejidad se evita que los excesos nos excedan, al proveernos un modelo para entender la realidad que identifique el punto de tensión adecuado entre la heterogeneidad de lógicas que luchan por imponerse sobre las demás, al tiempo que se solidarizan entre ellas. La complejidad permite ver grises y matices del arcoíris en la realidad, donde otros solo ven blancos y negros, sin negar la existencia de estos extremos: el blanco y el negro no desaparecen, se enriquecen.

100

Finalmente, la complejidad tiene la ventaja de combatir el racionalismo, a lo que Edgar Morin llama racionalización, para hacer una diferenciación básica pero muy práctica entre razón, racionalidad y racionalización (Morin, 2004): “La patología de la razón es la racionalización, que encierra a lo real en un sistema de ideas coherente, pero parcial y unilateral, y que no sabe que una parte de lo real es irracionalizable, ni que la racionalidad tiene por misión dialogar con lo irracionalizable”.

## Complejidad y complicación

Cabe advertir, no obstante, que trato la complejidad en los mínimos términos discursivos que admite, de tal manera que no acompleje a los lectores, pero tampoco al punto de feriarlos, pues se corre el riesgo de complicarla, ya que la complejidad es inherente a toda realidad o fenómeno existentes, en tanto están relacionados en red (entretejidos, que es el significado de complejidad) con otras realidades o fenómenos de forma dialógica: antagónica y complementaria a la vez. Por eso el reto de la complejidad es procurar aproximarse al alcance o dimensión natural de una red de ideas o fenómenos. Y decimos aproximarse, por la imposibilidad humana de dimensionarlos con exactitud: en cualquier caso queda un resto de ambigüedad o información.

Así, entonces, la diferencia entre la dimensión que le damos los humanos a una red de ideas y su real alcance, es lo que llamamos complicación. Es decir, que la complejidad siempre lleva consigo, en mayor o menor medida, complicación, pero entre mejor preparados estemos disciplinariamente en conocimientos, en el método de la complejidad para tejer las ideas de forma interdisciplinaria, y en la transdisciplinariedad para dimensionar mejor los tejidos, menos complicaremos la realidad, los fenómenos y las ideas que, una vez más, siempre serán complejos, porque queramos o no, están conectados o interrelacionados con otros. La complicación es producto de los límites del pensamiento humano, no una característica de la realidad, los fenómenos y las ideas; pero es parte de la complejidad porque los humanos también somos partícipes de ese mismo tejido, así seamos los tejedores: complejizadores y complicadores al tiempo, en mayor o menor medida según cada situación y la perspectiva desde la que se aborde.

## Morin y la complejidad

Aunque la complejidad y el pensamiento complejo no son para nada nuevos, sino tan antiguos como la existencia del lenguaje, en las últimas décadas ha tomado especial relevancia con la magna y principal obra del francés Edgar Morin, *El método*, que durante tres décadas fue escrita y publicada en seis tomos<sup>2</sup>. Tampoco Morin es su único exponente y quizás para muchos no es el principal, ya que es poco filosófico para los filósofos e insuficientemente científico para los científicos. Sin embargo, para quien esto escribe, como casi todos los grandes hombres de ideas que no fueron suficientemente profetas en su tierra ni en su tiempo, me atrevo a predecir que en unos siglos, quizás décadas, Morin será recordado, con base en su citada obra meridiana y demás textos, como su principal exponente en términos de propuesta y ruptura paradigmática, a la altura de Aristóteles y Descartes, con la diferencia que los dos primeros, por el tiempo en que vivieron, son referentes fuertes en Occidente, mientras que Morin podría tener un alcance más planetario.

Sus grandes aportes, a mi entender, han sido fortalecer las relaciones siempre débiles entre las distintas formas de conocimiento (filosófico, científico,

<sup>2</sup> *El método I* (La naturaleza de la naturaleza, 1986); *El método II* (La vida de la vida, 1983); *El método III* (El conocimiento del conocimiento, 1988); *El método IV* (Las ideas, 1992); *El método V* (La humanidad de la humanidad, 2003); *El método VI* (La ética, 2006).

artístico, místico, mítico, etc.) y en recordar reiterativamente la incompletud de su método, para que se corresponda con la incommensurabilidad de la realidad y de la mente humana; con su impredecibilidad, que es también característica de la naturaleza y el cosmos: "Los escritores más notables de una época pasan al morir por un purgatorio de duración variable, tras el cual se instalan para siempre en la gloria de los elegidos o en el infierno del olvido". (Unamuno, 1997). Consideramos y deseamos que el caso de Morin sea el de los primeros.

## **Un método de pensamiento, no de acción/decisión**

La complejidad tiene sus límites por fuera de la mente. Esto es, aceptamos que es un método o estrategia de pensamiento y a lo sumo de expresión, y no de acción y decisión. En este terreno puede parecer un método poco práctico, salvo para quienes reconocemos que pensamiento, palabra y acción tienen "naturalezas" diferentes pero a la vez complementarias, por lo cual no se debe desaprovechar la riqueza del pensamiento invocando lo simple –mas no simplista– que es y debe ser la acción. Ciento es que las decisiones no pueden ser complejas, sino simples, pero tampoco simplistas. Cuando se invierten los papeles, se piensa simple o se actúa complejo, se complica a la complejidad. Un pensamiento pobre no conduce a acciones y decisiones simples sino simplistas, poco gratificantes, para quien actúa o decide.

Por su pretensión interdisciplinaria, que invita a interpretar los fenómenos desde diferentes aristas, la complejidad tiene la humildad de sentirse por siempre incompleta. Por tanto, convoca sin orgullo a cada área de estudio para que ponga las reglas mínimas de rigor en el conocimiento disciplinar, indispensable para poder hacer interdisciplina. Igualmente, en el momento de pasar del pensamiento a la acción –como se verá, la acción no puede ser compleja–, recurre a la transdisciplina, para que desde la teoría general de sistemas le preste la noción de clausura, herramienta necesaria para cerrar los marcos o sistemas conceptuales y así pasar al acto, pese a todo lo que desde las perspectivas interdisciplinarias y complejas queda por fuera.

Según lo expuesto, el paso del pensamiento al acto es a su vez el tránsito de la complejidad al pragmatismo, vía la transdisciplinariedad. Relación esta entre complejidad y pragmatismo (El "auténtico pragmatismo peirceano". Múnera, 2010) que desborda el cometido de este texto. Baste anunciar el pragmatismo como estrategia privilegiada de acción y decisión (toda

acción es una forma de decisión y toda decisión una de acción), advirtiendo que el tránsito a la acción/decisión es un proceso doloroso y angustiante. La razón es que mientras el pensamiento admite varias opciones, ideas y mundos posibles frente a una inquietud o necesidad, la acción y la decisión son mutilantes o simples –no pueden ser complejas– porque no se puede escoger sino una opción, y desde la condición humana queremos actuar o decidir llevándonos lo mejor de cada posibilidad entre las que podemos elegir y dejando lo que no nos sirve o gusta de ellas –aún de la escogida–, lo cual es humanamente imposible. He aquí cómo se puede advertir la articulación teoría-práctica por medio de la complejidad y el pragmatismo: porque el pragmatismo atiende desde la acción a los postulados que para ella ofrece la complejidad, y la complejidad es pragmática, pues intenta comprender el entramado desencadenante de toda acción/decisión al aceptar que “la concepción de todos los efectos es la concepción completa del objeto. En síntesis, un hecho es la suma de sus consecuencias. Aquí radica el fundamento del pragmatismo peirceano”. (Restrepo, 1993).

## Colofón

103

Con la complejidad como telón de fondo epistemológico y metódico, la NTE y quienes la suscribimos estamos abocados a apropiarnos de esta estrategia, método o paradigma de pensamiento. Inmersos en él, no encontramos otras alternativas a la vista, y pese (o quizás mejor gracias) a declinar cualquier pretensión de completitud, cabría preguntarse si, dimensionado como lo hemos hecho, hay acaso otro paradigma mental por fuera de la complejidad. Quizás sí, dirán algunos, la simplicidad, que es su par antagónico, pero, en estricto *sensu*, este no tiene alcance paradigmático.

Proveernos mejores representaciones y eximirnos del delirio de la coherencia absoluta, por renunciar a la totalidad, nos hace inmunes a la psicosis colectiva y totalitaria de la simplicidad. Una vez embarcados en el método de la complejidad, no parece haber pasaje de regreso.

## Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.
- Beer, S. (1998). Prólogo a la 5.<sup>a</sup> edición. En Etkin, J. y Schvarstein, L. *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Boulding, K. (1956). General system theory. The skeleton of sciences. *Management Sciences*. Boston, vol. 2, n.<sup>o</sup> 3.
- Bricmont, J. y Debray, R. (2004). *A la sombra de la Ilustración: debate entre un filósofo y un científico*. Barcelona: Paidós.
- Casanova, H. (1997). Universidad: idea y racionalidad contemporánea. En *Pensamiento universitario*. México: UNAM.
- Chanlat, J. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Einstein, A. (1997). *Mi visión del mundo*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1988). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Gusdorf, G. (1957). *La palabra*. Buenos Aires: Galatea Nueva Visión.
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Laín, P. (1995). *Idea del hombre*. Bogotá: Círculo de Lectores.
- Luhmann, N. (1997). *Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Barcelona: Anthropos.
- Max-Neef, M.; Elizalde, A. y Hopenhaym, M. (1993) *Desarrollo a escala humana*. Montevideo: Editorial Nordan-Comunidad.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Morin, E. (2010). *A favor y en contra de Marx*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Morin, E. (1986). *El Método. Tomo I. La naturaleza de la naturaleza* (2.<sup>a</sup> Ed.). Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1987). *El Método. Tomo II. La vida de la vida* (2.<sup>a</sup> Ed.). Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1988). *El Método. Tomo III. El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1992). *El Método. Tomo IV. Las ideas* (2.<sup>a</sup> Ed.). Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (2003). *El Método. Tomo V. La humanidad de la humanidad: la identidad humana* (2.<sup>a</sup> Ed.). Madrid: Editorial Cátedra.
- Morin, E. (1986). *El Método. Tomo VI. La ética* (2.<sup>a</sup> Ed.). Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1994). Sobre la interdisciplinariedad. *Bulletin interactif du Centre International de Recherches et Etudes Transdisciplinaires*, n.<sup>o</sup> 2.
- Morin, E. (2004). *Introducción al pensamiento complejo*. México: Gedisa.
- Múnera, P. (2005). *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable*. Medellín: Zuluaga.
- Múnera, P. (2003). *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Medellín: Zuluaga.
- Múnera, P. (2007). *La idea de organización. Una concepción amplia para una acción efectiva*. Medellín: Comunicación.
- Nicolescu, B. (1999). Cfr.: *La transdisciplinariedad – Manifiesto de París*. París: Du Rocher.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona. Ariel, 2009
- Real Academia Española de la Lengua. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. (22.<sup>a</sup> Ed.). Madrid: Autor.

- Restrepo, M. (1977). *Lo humano en la comunicación social*. Medellín: Colina.
- Restrepo, M. (1993). *Ser-signo-interpretante. Filosofía de la representación de Charles S. Peirce*. Bogotá: Significantes de Papel.
- Sokal, A. y Bricmont, J. (1998). *Imposturas Intelectuales*. Barcelona: Paidós.
- Von Foerster, H. (1998). *Sistémica elemental desde un punto de vista superior*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Wiener, N. (1998). *Cibernética y sociedad – o el control y comunicación en animales y máquinas*. Barcelona: Tusquets.

## **Séptimo cambio: en la metodología. La comunicación como estrategia pensada desde una metodología creativa, modelo en construcción**

*PhD Jorge Arturo Salazar Manrique - Colombia*

Director posgrado en comunicación estratégica y decano de la escuela de  
comunicación social y periodismo, Universidad Sergio Arboleda

Una de las expresiones más fuertes entre quienes hemos venido trabajando la estrategia desde una concepción multidisciplinar está relacionada con su uso en los espacios del quehacer metodológico y, sobre todo, su aplicabilidad en la práctica académica.

**106**

No resulta fácil reconocer que la estrategia, como lugar común desde el cual se puede comprender la visibilidad y apertura de proyectos académicos, debe estar mediada por una concepción preparada para entender el entorno dinámico de las relaciones con los demás y con el contexto mismo, aplicando formas creativas y a la vez metódicas de apropiación que permitan estudiar en el tiempo las distintas formas de recoger y transformar la realidad para hacerla viable. La complejidad, como la describe Edgar Morin, está relacionada con el pensamiento y el método, de cara a distintas formas de leer la realidad y la cultura, los entornos dinámicos de la naturaleza, la vida humana y la sociedad como espacio de interrelaciones, haciendo de la ética el eje de la estrategia. (Mantiello, 2008).

La metodología en los procesos estratégicos no puede arriesgarse a ser reducida a seguir etapas en orden durante el período de indagación y olvidarse de la visión del conjunto de relaciones entre los actores de los procesos sociales en su espacio amplio de diálogo al cual nos invita la estrategia en su vasto sentido.

Por ello resulta necesario que la expresión metodológica de la estrategia, como manera de llevar un objetivo más allá de las formas tradicionales de comprender y apropiar la realidad, no se aventure simplemente a dar respuestas aisladas sin un contexto donde esté presente el camino para alcanzar las metas propuestas, en una concepción del método como lugar donde

plantear soluciones a los problemas encontrados, basadas en oportunidades de tiempo y lugar.

El método como práctica tiene cabida en los procesos académicos cuando se pretenden construir formas de abordar situaciones, aclimatarlas a las circunstancias y proponer con creatividad respuestas que faciliten la adopción de estrategias desde el entorno social de la comunicación. Es aquí donde, de forma particular, lo metodológico deja de ser una formalidad de procedimiento y adquiere mayor entendimiento en el marco de la formación profesional como espacio de intercambio.

## **Pistas metodológicas para hacer estratégica la comunicación**

La comunicación, más allá de responder a lo simbólico y representar sentido en el marco de la cultura, como creo debe entenderse desde una perspectiva social con acercamiento amplio a lo cognitivo y lo semántico, supone interacción, y por eso una concepción amplia en cuanto estrategia.

No podrá entenderse este significado de comunicación si no lo hacemos desde lo público, y por eso debemos imaginarla en la frontera con lo antropológico, con la cultura como espacio de encuentro y representación, (Ortiz, 2001). Es por eso que, a nuestro entender, incorpora una expresión valedera de la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

**107**

Aún así, la expresión "estratégica", como la hemos venido asumiendo con finalidad en la comunicación, debe recoger en el lenguaje la forma de apropiación de lo imaginario y la representación del interés por comprender lo que somos, cómo actuamos frente a nuestra realidad propia y la exterior (Vigotski, 1977). Por ello, en términos de la estrategia, tiene una trascendencia particular en tanto supone un aporte.

Como camino de enunciación de lo estratégico, la metodología no deja de ser un elemento atractivo del que podemos apropiarnos y fortalecer en los espacios de comunicación que representan interpretación de ideas y sentimientos, además de comprensión de una situación en su conjunto, lo que permite una mirada más amplia y quizás en tercera dimensión, porque articula y construye desde lo multidimensional para dar cabida a distintas formas de percepción e interpretación.

Estamos hablando de una comunicación que va más allá de la primera percepción de lo aparente, en la que se utiliza la estrategia como forma de anticipación e incorporación de elementos, lo que le da sentido en cuanto espacio de intercambio y entendimiento de procesos socioculturales desde lo simbólico.

La comunicación, al ser escenario donde tiene significación la estrategia como expresión metodológica, merece ser analizada más allá de las posturas del *management*, que ha querido dejarla en el espacio de lo meramente organizacional.

Esta limitación, repetida en los escenarios de la formación académica que busca explicar lo organizacional desde la comunicación, no deja de ser una cuestión a nuestro entender meramente metodológica, ya que la expresión estratégica es una forma más expedita de pasar de lo formal y repetitivo a lo vivencial en las formas de intercambio de información en el espacio de las organizaciones, por su capacidad de relacionar a los miembros de una comunidad usando el lenguaje como punto de conexión.

**108**

Lo estratégico hace que la comunicación se aparte de lo instrumental y supere la creencia de que solo sirve para la mediación. Por el contrario, plantea resultados más sistémicos para las organizaciones a través de mensajes internos y externos, con posibilidad de salir de las fronteras formales e ir al tejido de la visibilidad y reciprocidad con su entorno.

Es claro que la comunicación estratégica, desde su metodología, es más que eso, pues representa procesos de acercamiento y sobre todo relación sistemática con públicos internos y externos, dando cabida a la significación desde el mismo lenguaje, y apropiándose de lugares de experiencia más allá de las formalidades.

Aquí el comunicador gestor o, mejor, director de proyectos, cumple la tarea de enlazar procesos y articular la vida de un proyecto social y, en ocasiones, de la dinámica de una entidad. Debemos pensar en un comunicador con capacidad de interpelar la dinámica social, para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa (Massoni, 2011).

Creemos que el cambio en la metodología propuesto por la NTE está instalado desde una perspectiva que, si bien parte del problema de una situación sin atender, sugiere un modelo a partir del cual reconocer métodos que disipen esas preguntas y marque lo relevante y proyectivo en las organizaciones,

con lo estratégico como elección certera. Para entender la comunicación como una estrategia, en el interés de plantear procesos metodológicos, es preciso esbozar algunos pasos clave que permitan identificar pistas para remplazar el estado de lo meramente formal en las organizaciones por una mirada menos invariable y más creativa, con base en la NTE, dejando de lado lo solo cuantitativo y dando igual peso a lo cualitativo. Estos pasos son:

1. Reconocer el entorno como un todo, sin prevenciones ni limitaciones.
2. Problematizar a partir de una situación y buscar posibles respuestas.
3. Identificar sin pretensiones el núcleo del problema o el valor de la problemática.
4. Constatar los antecedentes y efectos de la problemática identificada en la comunicación.
5. Diagnosticar la situación problema con una perspectiva estratégica.
6. Reconocer, desde la problemática, formas de entenderla e identificar espacios para su validación (medidas de impacto).
7. Evaluar el impacto sobre el entorno social en el cual se plantea el problema.
8. Hacer propuestas a través un plan estratégico de comunicación, que permita mitigar el problema planteado.
9. Recoger datos del resultado del proceso aplicado para sistematizar la aplicación e impacto del desarrollo de la estrategia.
10. Valorar los resultados frente a indicadores previamente definidos, sobre los que se puedan constatar evidencias y resultados de la situación problema a partir de la metodología aplicada (Salazar, 2008).

**109**

## **Un modelo por construir: algunos cruces a partir del método**

Hoy la investigación en comunicación, y en particular de la NTE, tiene una mirada con intenciones valerosas y voluntades desde distintas orillas, mientras que la academia es un espacio propicio de aprendizaje para conformar y proponer visiones integrales desde lo estratégico con intercambio y consenso.

Entendemos la formación académica a nivel de posgrado como un espacio de interesantes oportunidades, que deja experiencias y resultados alentadores

en la búsqueda por identificar, entender, reconocer y consolidar la estrategia como una forma de estudiar desde el entorno social de la comunicación las directrices de un modelo que permita hacer seguimiento con una matriz sistémica, que es el lugar de integridad y armonía de sus componentes.

Se trata de un modelo que, partiendo de un método de investigación, identifica desde la propia realidad situaciones por analizar y conceptualizar en la comunicación, un escenario interesante que no puede pensarse como independiente de la evaluación y del debate general de las ciencias sociales (Moragas, 1981).

Es preciso comprender el contexto desde donde tratar posibles escenarios de investigación, a partir de un método que permita la intelección con el entorno mismo y la reciprocidad con otras disciplinas, en un ejercicio trans e interdisciplinar, transfronterizo y dialogante, dando la opción de una estrategia pensada como modelo de proximidad sociocultural.

Este modelo cualitativo, con base en una perspectiva crítica de la estrategia como atributo de procesos en ocasiones intangibles, hace que la comunicación sea un campo de identidad cultural y de sentido, de práctica y de experiencia. (Rincón, 2000).

La NTE representa un reto y a la vez una oportunidad, pues en ella se cruzan, más allá de lo estrictamente organizacional, una visión de red y articulación que supera lo que ha sido solo consensuado por conveniencia y alianzas, especialmente en las transformaciones en el marco de la comunicación como campo de intuición y posicionamiento estratégico.

Este cambio de modelo propuesto por la NTE es consecuentemente armónico, con una mirada sistémica y articuladora, por las razones ya citadas. No deja de ser una interrogante su aplicación en instancias en las que debemos abandonar el paradigma controlable, y por eso previsible, de lo organizacional.

Sabemos que la estrategia es buena para la comunicación, pero igualmente la comunicación es buena para la estrategia (Pérez, 2012). Esta es por eso una oportunidad interesante para quienes asumimos desde la academia la orientación en la formación de profesionales en comunicación estratégica por su capacidad de definir líneas, criterios y protocolos para el fortalecimiento de las organizaciones con una mirada estratégica desde la comunicación, en la cual la metodología es un camino en construcción que permite avanzar

en el reconocimiento del ambiente en el que se tejen las relaciones, y un modelo que representa el flujo de intercambio, experiencia y percepción de la comunicación estratégica.

Este séptimo cambio afina procesos y permite transformar las tensiones en las organizaciones por formas especialmente vivas y menos fragmentadas, donde el estratega de la comunicación adquiere un papel gerencial, y por eso trascendentamente valioso como generador de conexiones entre las partes y el todo de la organización.

Este modelo, prácticamente “deletreado”, coincide con la visión planteada en la NTE, la cual ha ido creciendo y evolucionando con el aporte de decenas de profesionales en distintas áreas. Hoy las organizaciones alientan la percepción del ambiente mismo que las rodea, en especial la obligada observación sobre los *stakeholders* y las relaciones recíprocas con estos en una dinámica de doble vía, hacia adentro y hacia fuera de la estructura empresarial, que debe ser necesariamente creativa.

Hablamos de un cambio en el que se ha venido insistiendo desde las propuestas en el marco de la NTE, donde la estrategia da cabida a una esfera de oportunidades entrecruzadas y operaciones simultáneas, lo que permite recoger experiencias y proponer interpretaciones de procesos en empresas modernas y competitivas en una línea de tiempo y espacio sin continuidad, entendiendo que se trata de procesos con alteraciones tal y como es nuestra realidad, compleja en sus bajas y altas.

**111**

Tal vez así puede concebirse, a nuestro parecer, un modelo en el marco de los cambios propuestos por la NTE, pensando la estrategia como racionalización de la comunicación, con un componente humano que impulse a los profesionales a sentir y vivir el mundo en los cambios y en las dinámicas del ser social, que puede reconocer e interpretar, anticipar e interpelar, valorar y actuar, escuchar y reaccionar, aceptar su condición y acoplarse a las circunstancias, inspeccionar e intervenir, y fundamentalmente dimensionar la comunicación como lugar estratégico.

Desde esta perspectiva, el trabajo multidisciplinario propuesto por la NTE es un reto más para el trabajo de pilotaje, el cual puede unirse a la formación académica como experiencia de vida de quienes miramos la comunicación como imán para la sensibilidad y apreciación de la realidad en un mundo simbólico y de vaivenes.

Según hemos venido proponiendo, la intención es reconocer en la comunicación el espacio de encuentro y diálogo intercultural donde ubicar la estrategia como forma de concretar nuestros propósitos y darles sentido.

Sin duda, un cambio de modelo a partir de la NTE sobre la base de las pistas metodológicas que hemos enunciado debe concebirse en el marco de la comunicación como lugar donde se cruzan intereses y necesidades entre quienes dialogan en torno a lo estratégico, con una mirada amplia y, por ello, menos demarcada –incluso en lo público–, lo que trasciende los límites en los que el estratega es capaz de proyectar su gestión.

Por eso un modelo en construcción pensado en la estrategia con visión global, menos fragmentada, y capaz de proyectarse en un radio más amplio (Certau, 1980), permite un abordaje en un contexto diverso, cambiante.

Es un modelo que parte de la identificación de una situación problemática de comunicación, en la que se evidencia la posibilidad de un abordaje metodológico desde la perspectiva estratégica. Luego, levanta evidencias en el propio entorno que permiten establecer objetivos y plantear acciones para desarrollar una construcción estratégica desde el entorno social de la comunicación. Por último, este modelo debe concebir una etapa de desarrollo, verificación y evaluación de las actividades, lo que permite reconocer, ajustar y sobre todo retroalimentar a la misma comunidad de los hallazgos y logros, de tal manera que el modelo sea dinámico y especialmente participativo.

Así, la NTE plantea, en esta aproximación a un cambio desde el nuevo modelo y su aplicabilidad estratégica en la comunicación, la necesidad de apropiar y dar al ser humano la importancia que tiene como ser esencial y comunicativo, eje de los procesos comunitarios y promotor a la vez de la construcción social y colectiva.

## Referencias bibliográficas

- Certau, M. (1980). *L'invention du quotidien*, Paris: Gallimard.
- Humala, O. et. al. (2014). La alianza del Pacífico. *UNO d+i Llorente y Cuenca*, n.º 15. Perú: Editorial Perú S.A.C.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación* (1.º Ed.). Rosario: Homo Sapiens.
- Olivares, L. et. al. (s/f). *Método e investigación social. Manual de apoyo didáctico*. Instituto Superior de Comunicación, Arte y Diseño.

- Ortiz, R. (2001). *Globalización, esfera pública, transformación cultural*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pereira, J. y Valencia, D. (2013). *Cátedra Unesco de comunicación* (1.<sup>a</sup> Ed.). Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia. Otra perspectiva* (1.<sup>a</sup> Ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Rincón, O. (2000). *La comunicación está de moda*. Universidad Popular Católica de Risaralda y Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Ruiz, A. y Prada, A. (2014). *Guía metodológica para la construcción de escenarios de participación desde una perspectiva estratégica con movimientos sociales. De la participación, a la estrategia*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Salazar, A. (2010). *Módulo II: formación estructural. Comunicación estratégica*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, escuela de posgrados.
- Thompson, J. (1998). *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación* (1.<sup>a</sup> Ed.). España: Paidós.
- Vallejo, L.; León, A. y Guzmán, A. (2013) *Reflexiones sobre el campo de la comunicación. Memoria de los encuentros regionales* (1.<sup>a</sup> Ed.). Colombia: Stilo Impresores.
- Chaves, A. (2014) *Implicaciones educativas de la teoría sociocultural de Vigotsky*. Consultado el 11 de julio de 2014 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44025206>



## Capítulo 3

---

# Diferentes miradas para la co-construcción y transformación de la realidad desde la NTE

"La comunicación como espacio de encuentro y de transformación. La comunicación como eje vertebrador de la estrategia para un hombre relacional en un entorno complejo".

Isabel de Salas Nestares (España)

"El hombre, diverso, impredecible y transformador, con sus procesos comunicativos, es el centro de la NTE, que cada día se actualiza para ser funcional".

Diamela Torres Borrego (Cuba)

"La comunicación no puede seguir siendo un apéndice de las organizaciones. Debe, por el contrario, ser el corazón neurálgico y estratégico en la toma de toda decisión. Es desde la NTE que esto será posible".

Jorge Alberto Hidalgo Toledo (México)

## NTE: una nueva mirada a la comunicación en las organizaciones

*Doctora Margarida Maria Krohling Kunsch - Brasil*

Directora de la Escuela de Comunicación y Artes de la Universidad de São Paulo

Vicepresidenta de la Asociación de Comunicación Iberoamericana

Presidenta de la Federación Brasileña de la Ciencia y la Comunicación Científica

A Nova Teoria da Estratégia (NTE) proposta pelo prof. Dr. Rafael Alberto Perez representa uma contribuição significativa e inovadora para um novo olhar sobre os conceitos tradicionais e conservadores sobre estratégia e uma alternativa para ler e observar os cenários mutantes e as incertezas do mundo das organizações e das pessoas.

Ele procura, por meio de suas reflexões teóricas e como observador das realidades sociais, explicar a complexidade da sociedade contemporânea, a partir da comunicação no contexto da estratégia. Reconhecido internacionalmente como referência nos estudos de comunicação estratégica, sua principal obra *Estrategias de comunicación* (2001 e 2008), já em sua 4.<sup>a</sup> edição, constitui um verdadeiro tratado sobre o tema.

Rafael Alberto Pérez direciona seu foco à teoria da complexidade, defendida pelo pensador e teórico francês Edgard Morin, que tem se apresentado como uma alternativa para a compreensão do cenário que se nos apresenta desde 1980. Pérez propõe um olhar renovado e atual sobre a Estratégia, que sob a luz dos estudos de Morin, é percebida por características mutáveis e mutantes. Essa teoria foi denominada como Nueva Teoria Estratégica, comumente referida por sua sigla NTE.

As ideias do autor confrontam-se com as diferentes práticas, teorias e ideias dominantes ao longo das últimas décadas a respeito do que é e como devem ser pensadas as estratégias. Para Pérez, elas constituem uma verdadeira “selva estratégica”: paradigmas que privilegiam o conflito e a competição; que ignoram a incerteza; que não veem o ser humano; que creem em certezas e fórmulas e que, em razão de tais fatores, de acordo com o professor, estão destinados ao fracasso.

Sua principal crítica direciona-se ao paradigma administrativo/econômico (managerial/ económico), que entende as estratégias como instrumentos - políticas e planos para atingir objetivos, derrotando competidores do mercado, que são compreendidos como inimigos. De acordo com tal paradigma, as estratégias são construídas segundo a própria lógica sob a qual administradores têm atuado ao longo das décadas passadas: a crença de que apenas os recursos internos da organização importam para seu sucesso, a ilusão de que é possível evitar que mudanças externas gerem impacto sobre sua organização e a visão da comunicação como instrumento voltado à transmissão de informações.

A inadequação não apenas desse paradigma, como também das práticas estratégicas nele fundamentadas, parecem ignorar que não é possível o estrategar - termo criado pelo professor para designar o ato de pensar e desenhar estratégias - sem que se considere a instabilidade do contexto sócio-econômico-político no qual elas se inserem. Não existem certezas dos resultados que as estratégias trarão, positivos ou negativos. O que se sabe é que a literatura dedicada a manuais passo-a-passo para transformar gerentes em estrategistas tem disseminado equívocos, como por exemplo: a banalização da ideia de estratégia como um mero instrumento, a ideia da impossibilidade de se criar um bom estrategista sem que exista talento nato para a atividade e a estratégia como fruto de uma fórmula pronta para consumo.

Outro aspecto falho da abordagem tradicional da estratégia, segundo Pérez, é a pouca atenção dada ao conceito emergente das redes. O paradigma militar da ação estratégica, embora há muito abandonado em seus conceitos basais, deixou como herança a visão do entorno como ambiente hostil, onde moram os "inimigos da organização". E como tais, devem ser identificados, perseguidos e eliminados. Já as redes compreendem a articulação entre seus nós como o ambiente no qual a estratégia se desenvolve, que será útil na definição de suas metas.

A NTE também critica a tradicional matriz SWOT. Pérez considera-a meramente situacional, carregada das desvantagens da não-fluidez, da miopia sobre a complexidade, sobre a linearidade e sobre a ambiguidade inerentes à realidade na qual se encontram as estratégias. No entanto, o professor vislumbra uma possibilidade de lhe atribuir um caráter "dinâmico", uma análise vigilante e permanente das ameaças e oportunidades, que seja sensível

às oscilações dos ambientes externo e interno e que se adapte às novas realidades.

A NTE comprehende que a elaboração de estratégias deve considerar a todo o tempo fluidez dos cenários da realidade, a relação sistêmica entre os elementos que compõem o desenho estratégico e as incertezas. Ao propor um olhar consistente sobre a incerteza, a NTE oferece ao estrategista meios mais seguros de olhar o futuro almejado, pois coloca em evidência todos os fatores constituintes e não-constituintes da estratégia, e que exercem influência sobre ela. A NTE coloca o ser humano como ponto de partida de toda e qualquer estratégia e lembra que a estratégia é vivida diariamente, como atividade inerente à condição humana, polissêmica e decisória.

## **A NTE e novos olhares da comunicação organizacional**

A demanda crescente da sociedade por uma comunicação transparente, comportamento ético e ações que visem atender às necessidades da comunidade no entorno, tendo em vista a construção de uma imagem e identidade positiva perante a opinião pública, culminam na necessidade de uma comunicação estratégica por parte das empresas. Acreditamos que os aportes da NTE são fundamentais para se repensar a comunicação nas organizações de forma muito mais abrangente e complexa.

Na perspectiva mais racional e clássica a dimensão estratégica da comunicação organizacional se assemelha muito com a instrumental. Está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.

A alta direção e o executivo responsável pela comunicação, bem como todos os agentes nela envolvidos, a concebem de fato como um fator estratégico fundamental de resultados em relação à organização e como indispensável para o cumprimento de sua missão e visão. Está centrada no planejamento estratégico mais tradicional.

A contribuição de Rafael Pérez está justamente em mostrar novos caminhos para pensar e planejar estrategicamente a comunicação nas organizações

em um contexto muito mais amplo e complexo e que coloque as pessoas no centro não só a ênfase nos resultados econômicos.

A partir desses novos enfoques, acreditamos que a dimensão estratégica da comunicação organizacional deve incorporar uma visão muito mais complexa e valorizar, sobretudo, os aspectos humanos e sociais, superando a visão meramente tecnicista e da racionalidade econômica.

A comunicação e a humanização nos contextos organizacionais constituem um grande desafio para os executivos e gestores. As organizações evoluíram gradativamente dos modelos mecânicos da transmissão unilateral de informações para a implantação de processos comunicativos mais interativos e simétricos. No entanto, acreditamos que ainda falta uma comunicação que permita abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite maior valorização das pessoas.

Há todo um caminho a percorrer frente às incertezas da sociedade contemporânea e o mercado altamente competitivo que provocam, angústias, ansiedades e pressões sobre as pessoas no ambiente organizacional. Como a comunicação poderá contribuir para amenizar esta realidade? Os gestores de comunicação estão conscientes da dimensão humana da comunicação organizacional ou estão mais preocupados com a instrumentalidade e visão estratégica de resultados dessa comunicação? São questões que nos têm motivado a estudar e refletir.

Ao se abordar a questão da dimensão estratégica, dois enfoques devem ser considerados. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa que leva em conta as incertezas e busca novas alternativas para repensar a comunicação estratégica. Considero que esses diferentes olhares nos permitem perceber que a dimensão estratégica da comunicação organizacional pode, sim, contemplar outros aspectos além da perspectiva predominante que é a clássica ou tradicional, muito praticada pela maioria das organizações.

Não podemos nos esquecer da complexidade das organizações na sua constituição humana e social. Estas são formadas por pessoas como seres individuais e sociais que se interconectam com seus diferentes universos cognitivos e suas culturas, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns. Ao se somar a cultura do "outro" à da organização, a qual possui seus valores e atua em determinados contextos sociais, políticos

e econômicos, as pessoas se submetem a contínuas interações, sob diferentes perspectivas e conflitos que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.

Os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia a comunicação que acontece nas organizações, constituem elementos fundantes para pensar a cultura e suas diversas interfaces no ambiente organizacional. Daí a necessidade de se superar a visão meramente mecanicista da comunicação ou sua dimensão instrumental e incorporar uma visão humanista, com aportes conceituais dos paradigmas interpretativo e crítico, que estão bem contemplados na NTE.

Quando se fazem referências a contextos, aspectos relacionais etc., busca-se enfatizar que a comunicação organizacional tem que ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Para tanto, é preciso fazer a leitura das realidades situacionais, observando-as, interpretando-as, tentando compreendê-las como estruturas cognitivas que cada pessoa possui e dentre as quais, certamente, selecionará o que de fato lhe interessa, criando significados próprios e reagindo em função de circunstâncias condicionadoras ou não. Dessa forma pode-se logo perceber a complexidade que é tratar a comunicação e a sua interface com a cultura no cotidiano das organizações.

As pessoas que se comunicam entre si, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas sob os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens institucionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de ver a comunicação meramente como transmissão de informações e como simples fator estratégico para alavancar negócios.

Todos esses aspectos relacionados convergem para enfatizar e reafirmar a importância da valorização humana e social nas organizações. Só assim será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação das pessoas no dia a dia do mundo do trabalho no âmbito das organizações.

Reafirmamos que a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para produção da comunicação estratégica. As organizações saudáveis que levem em conta a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais, criativas, produtivas e admiradas por seus públicos. A criatividade das organizações inovadoras está centrada nas pessoas e no seu contingente humano.

A obra de Rafael Pérez pela sua abrangência e a profundidade em tratar as estratégias de comunicação torna-se leitura obrigatória não só para os estudiosos, mas para todos os gestores e diretores de comunicação das organizações contemporâneas.

## Pensamiento sistémico y dinámica de sistemas

*Doctor Francisco Manuel Dionísio Serra - Portugal*

Profesor en la Universidad del Algarve y Administrador del Hospital Central de Faro - Portugal  
Investigador

La gerencia de la complejidad representa un intento de concebir una nueva forma de la acción estratégica. Se trata de redefinir su mundo para incluir no solo las acciones de las personas y sus resultados, sino también los deseos y los puntos de vista de todos los tomadores de riesgo dentro del ecosistema empresarial.

Las características de la creciente globalización agudizan la necesidad de afrontar la complejidad dinámica, para lo cual es necesario avanzar desde un enfoque tradicional de análisis reduccionista a la concepción de determinados fenómenos como sistemas. Consideraciones de esta naturaleza permitieron la incorporación de la Teoría General de Sistemas (TGS) en la filosofía contemporánea de la ciencia, cuya tarea es mostrar cómo los modos de comportamiento de un sistema surgen de su estructura matemática. El interés por incorporar la TGS al estudio de las organizaciones dio lugar al pensamiento sistémico, que, de acuerdo con Senge (1992), nos permite afrontar y resolver problemas complejos, y superar nuestra visión fragmentada de la realidad.

Para entender y modelizar los sistemas complejos, existe "una forma de pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones [...] llamada Dinámica de Sistemas" (DS) (Senge et al., 2005, p. 94), para cuya comprensión debemos revisar su versión original: la dinámica industrial (Forrester, 1961), que estudia las características de retroalimentación de la información en esa actividad con el fin de demostrar cómo la estructura organizativa, la amplificación de políticas y las demoras en las decisiones interactúan e influyen en el éxito de la empresa.

La DS es una metodología de modelado, con características complementarias a las de los métodos fundamentalmente cuantitativos y de base estadística, donde los parámetros se derivan directa e individualmente de la base de

datos mental, escrita o numérica. Esta permite la construcción de modelos de sistemas sociales y ecológicos (Aracil, 1986), caracterizados muchas veces por la existencia de escasas bases de datos numéricas debido a que se centra en el estudio evolutivo de patrones de comportamiento (Bertalanffy, 1976).

La DS es adecuada para modelizar sistemas que presentan complejidad dinámica, bucles de retroalimentación, relaciones no lineales, retrasos en el envío de la información y de los materiales, y que describen comportamientos que, en muchos casos, son diferentes a lo que cabría esperar. De hecho, han sido utilizados para modelar sistemas urbanos, económicos, ecológicos y psicológicos, entre otros. Por otra parte, en el ámbito empresarial, la DS tiene aplicación en el diseño de la estrategia, la toma de decisiones, el aprendizaje de las organizaciones, el cambio de modelos mentales y la simulación de escenarios. Su utilidad radica en que permite una visión integrada de los sistemas, una mejor comprensión de su comportamiento, una percepción de la situación actual como consecuencia de acciones pasadas y apreciación de cómo las decisiones actuales perfilan el comportamiento futuro de cualquier sistema que se estudie.

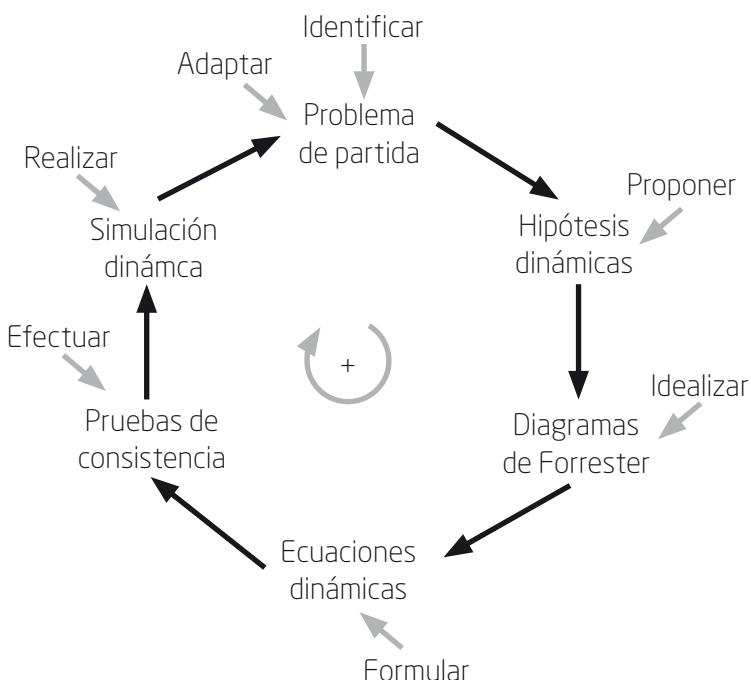
El proceso iterativo de modelado mediante DS comprende distintas etapas, como sigue:

- Descripción o conceptuación del sistema, que consiste en determinar el propósito y los límites del modelo, el modo de referencia y la naturaleza de sus mecanismos básicos. En esta etapa se debe describir el sistema y generar unas hipótesis (teoría) respecto a cómo la estructura genera el comportamiento problemático, su escasa comprensión, o la dificultad para intercambiar información sobre el mismo, para lo cual es conveniente utilizar los diagramas causales.
- Formulación del modelo, una descripción rigurosa del sistema que consiste en trasladar los diagramas causales en ecuaciones de niveles y tasas, además de los valores de los parámetros. Su formulación podría revelar inconsistencias que obligarían a modificar la descripción previa.
- Simulación del modelo para probar las hipótesis dinámicas, su comportamiento y su sensibilidad ante perturbaciones externas. La existencia de discrepancias frente al sistema real obligaría a un refinamiento en las ecuaciones o, incluso, a redefinir el modelo, verificando su consistencia estructural.

- Realización de pruebas del modelo para probar sus respuestas ante diferentes políticas y determinar aquellas que permitan su mejora. Las alternativas pueden venir de la intuición generada en las etapas previas la experiencia del analista o de una prueba automática y exhaustiva de los parámetros. Esta última opción debería ser la menos utilizada, porque se espera que con el proceso de modelado se aliente la creatividad de los participantes.
- Educación y diálogo en busca del consenso, que consiste en un cambio de enfoque en el liderazgo: los directivos, que suelen estar de acuerdo con el propósito de la organización, pero discrepan en los objetivos y los métodos, pueden experimentar cómo las políticas, a veces, generan comportamientos contrarios a los esperados, lo que permite el aprendizaje, el diálogo y la búsqueda del consenso.
- Implementación de las nuevas políticas. Superados los pasos previos y las deficiencias propias del proceso interactivo, la implementación puede progresar suavemente, aun cuando pueda necesitar mucho tiempo.

124

La siguiente ilustración nos muestra, desde una perspectiva gráfica, el esquema conceptual aquí explicado:



Por lo expuesto, se propone a los comunicadores un amplio debate sobre el uso de la DS como metodología de la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

## Referencias bibliográficas

- Aracil, J. (1986). *Introducción a la dinámica de sistemas* (3.<sup>a</sup> Ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Forrester, J. (1961). *Industrial dynamics* (Ed. en castellano). Massachusetts: Institute of Technology Press.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A. (2005). *La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. (1.<sup>a</sup> Ed. en inglés, 1990). Buenos Aires: Granica.
- Serra, F. (2003). *Modelización del sector turístico y simulación de estrategias mediante dinámica de sistemas: aplicación al algarbe portugués* (tesis doctoral). Huelva: Universidad de Huelva.

# La construcción de una Nueva Teoría Estratégica desde el enfoque de la complejidad y el caos

*Doctor Alfonso Vargas Sánchez - España*

Catedrático de la Universidad de Huelva

Dirige el Grupo de Investigación en Turismo GEIDETUR

Preside el Círculo Ibérico de Economía Empresarial (CIBECEM)  
y la Red Hispano-Lusa de Investigadores en Turismo (REINTUR)

Nada hay más práctico que una buena teoría, o más dañino para la praxis que una mala. 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 Cristóbal Colón, que creyó haber llegado a donde en realidad no había llegado, y murió sin saber que había descubierto un continente hasta entonces ignoto.

126

Hoy, tras varios años, seguimos viviendo en estado de *shock*, de perplejidad ante las convulsiones económico-financieras, políticas y sociales en general (llamémosles crisis) que estamos sufriendo y que aún no sabemos dimensionar y explicar con la suficiente propiedad: ya no digamos mensurar sus consecuencias. No será porque expertos de todo el mundo no estén empeñados en ello (ríos de tinta se han vertido y se seguirán vertiendo en forma de artículos, libros, etc.), sino porque su calado, y la falta de antecedentes claros que nos permitan tomar referencias y tirar de manual, nos sitúan ante un escenario nuevo en el que las recetas del pasado no están funcionando: el mapa que teníamos se ha quedado obsoleto y ya no nos sirve para devolvernos en una situación que, por ser nueva, no conocemos. En esas justamente estamos, en el proceso de dibujar un nuevo mapa que se ajuste mejor a una realidad diferente. En tiempos de cambio necesitamos renovar los paradigmas, sabiendo que el contexto (nuevo) influye en la construcción de nuevas teorías.

Como sabemos por Thomas Kuhn, la elaboración de una nueva teoría surge como una necesidad ante la aparición de nuevos problemas y prioridades, ante el cambio en las bases culturales desde las que se afrontan los

problemas (diversidad, paradoja, complejidad en suma), ante la aparición de “excepciones” que quedan fuera de la explicación de las teorías anteriores (como ocurre con aquellas de base económica, por los estereotipos irreales con los que trabajan).

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 de nuestro tiempo 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<sup>1</sup>. El pasado predetermina cada vez menos el futuro y, por tanto, muchas explicaciones heredadas dejan de funcionar en un nuevo contexto caracterizado por la interactividad, tan favorecida por las nuevas tecnologías y la globalización.

Quizás el concepto clave para comprender la raíz de la incertidumbre respecto a las consecuencias de nuestras acciones y decisiones es el de complejidad, entendida 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, 2008). “Es una teoría de la importancia del todo” (Hernández y Rivas, 2008).

La comprensión de esta complejidad nos cambia la visión del mundo, pasando de la racionalidad a la relacionalidad (capacidad de relación) del ser humano, en palabras de Pérez y Massoni (2009), que proponen un cambio no solo 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.

La comprensión de los fenómenos complejos exige, pues, que pensemos de manera holista o sistémica, en contraste con el enfoque analítico que, al descomponer el todo en sus partes, suele llevarnos a considerar solo los elementos del sistema, sin tener en consideración sus interconexiones. La

---

1 Por ejemplo, no podemos admitir que somos puramente racionales, como en la clásica figura del *homo economicus*, guiados solamente por nuestros propios intereses. De igual modo, hemos de asumir nuestras limitaciones en la capacidad de seguir y corregir la trayectoria de una estrategia, e incluso de impedir reacciones negativas causadas por una decisión.

noción de complejidad conduce, en esta posición teórica, a la aparición de propiedades emergentes provenientes de la interacción local de un número discreto de componentes. La complejidad no se concibe a través de una mera sumatoria de variables o partes, sino de sus diversas interrelaciones. Siendo así, resulta coherente que el actor racional, predominante en nuestras teorías y modelos mentales (pese a la evidente simplificación de la complejidad del ser humano que supone, ya referida más arriba), sea remplazado por otro tipo de actor, concretamente de carácter relacional.

Por ello, científicos de campos diversos insisten en la conveniencia de adoptar nuevos modelos teóricos y 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 se ha venido apoyando, y afecta indistintamente tanto a las ciencias empírico-naturales como a las ciencias sociales y humanas.

128

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. 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, que opera integrando la pluralidad, la diversidad y las propiedades emergentes de la realidad como consecuencia de la interacción de sus elementos, asumiendo que las partes no se pueden entender sino dentro del todo que integran.

Dentro de las ciencias sociales, la ciencia de la gestión o *management* es prueba de esa transdisciplinariedad, no solo por su tradicional capacidad para integrar aportaciones de la economía, la sociología, la psicología y 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 (con René Thom y la teoría de las catástrofes), la física cuántica (con el “atractor” de Lorenz y los “fractales” de Mandelbrot);

la biología (con la “autopoiesis” de Maturana y Varela); la química (con los “sistemas disipativos” de Prigogine), y la cibernetica de segunda generación de Heinz Von Foerster, interesadas en explorar los procesos que explican la emergencia de estructuras de mayor complejidad. La denominada “economics-physics” es buena prueba de ello.

Esta nueva forma de pensar (ni unidimensional ni lineal) y de 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 estadounidense *Santa Fe Institute*, como gran polo de investigación que se ocupa del estudio de la complejidad, según el cual “la complejidad tiene que ver con la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación” (<http://www.santafe.edu/>), todos ellos tópicos que están en la vanguardia del *management* y la estrategia de las organizaciones del siglo XXI.

El reto hoy está, pues, en comprender la complejidad (con la consiguiente 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, hasta los mercados de valores, pasando por la mayoría de los sistemas sociales, entre ellos los organizacionales.

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 y 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 agentes de un sistema, entre ellos y con el todo, así como con su entorno.

De hecho, el estudio de los sistemas complejos está tomando una creciente importancia en el análisis de la economía y la empresa debido a que:

- Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas con capacidad de adaptación (Gell-Mann, 1994; Stacey, 1996).
- Cada vez se da más importancia al enfoque dinámico de las organizaciones, el cual considera cómo surgen y cambian sus capacidades, límites y procesos (Cohen, 1999).

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 y participan 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.

Siguiendo a Holland (1995), gran parte de las adecuaciones que sufren los sistemas complejos en sus procesos adaptativos son producto del ajuste de cada agente con respecto a los demás dentro del mismo sistema. En este sentido, cada agente tiene un mecanismo de anticipación y predicción que le permite manejar su conducta y responder a otros agentes, es decir, una estrategia. Este mecanismo de anticipación se modifica conforme el individuo descubre la eficacia de las decisiones y acciones tomadas, a manera de ensayo y error (aprendizaje).

Según Harrison (2006), la diversidad (multiplicidad de funciones asignadas a distintos componentes del sistema) y la 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 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 no es posible sin los necesarios *inputs* que provienen del entorno.

Además, 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 ni sencilla entre causa y efecto, patente a través del popularizado efecto mariposa) y la autonomía de los agentes actuando en función de sus propios intereses (recordemos que la autoorganización emerge como consecuencia de las interacciones locales) introduce la posibilidad de cambios dramáticos que alteren sustancialmente los resultados previstos.

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.

En suma, y con base en los principios del pensamiento complejo<sup>2</sup>:

- 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.
- El análisis de la autopoiesis (autoproducción) es particularmente relevante para dos temas fundamentales en la empresa actual: el cambio y la comunicación. Centrándonos en el primero, Maturana y Varela, con base en su concepto de autopoiesis, 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, siendo que la comunicación tiene, por definición, una naturaleza relacional.
- 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

---

2 Ver Paiva (2004):

1. Principio sistemico: es imposible conocer las partes sin conocer el todo, y viceversa.
2. Principio holográfico: el todo está escrito en las partes, como una especie de reflejo.
3. Principio del bucle retroactivo (retroalimentación): la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa.
4. Principio del bucle recursivo (recursividad): consiste en la autoproducción y la autoorganización; se es producto y productor a la vez.
5. Principio de autonomía/dependencia: los organismos autoorganizadores se autoproducen constantemente, gastando energía para mantener su autonomía (dependencia de su medio).
6. Principio dialógico: permite asumir racionalmente la inseparabilidad de nociones contradictorias/antagónicas para concebir un mismo fenómeno complejo (por ejemplo, orden y desorden).
7. Principio de reintroducción del que conoce en todo conocimiento: todo conocimiento es una reconstrucción/traducción que lleva a cabo una persona, de acuerdo a una cultura y tiempo específicos.

un equilibrio entre control y aprendizaje, entre jerarquía y red. Todo ello orientado al diseño de una organización más flexible e inteligente.

Pérez y Massoni (2009), a partir de una concepción de la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y a veces caóticos, reflexionan acerca de las consecuencias de este cambio de paradigma, que supone decir adiós:

- a la fragmentación y el reduccionismo, aplicando formas de pensar y comprender la realidad sin necesidad de romperla, trocearla o detenerla; y
- al pensamiento disyuntivo (que separa), dando la bienvenida al pensamiento complejo (que compatibiliza), siendo que este no significa negar aquél. Precisamente porque el pensamiento es complejo, en él cabe también el anterior.

Lo cierto es, a modo de corolario, que la idea de complejidad nos lleva a comprender 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.

132

## Referencias bibliográficas

- Cohen, M. (1999). Commentary on the organization science special issue on complexity. *Organization Science*, vol. 10 (3), pp. 373-376.
- Gell-Mann, M. (1994). *The quark and the jaguar. Adventures in the simple and the complex*. Nueva York: WH Freeman.
- 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. (2008). La teoría de la complejidad: una nueva disciplina multicientífica y sus bases para la aplicación en la administración. *Universidad & Empresa*, vol. 7, 14, pp. 129-154.
- Holland, J. (1995). *Hidden order. How adaptation builds complexity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Maturana, F. (1997). *El sentido de lo humano*. Santiago: Dolmen.
- Morin, E. (2014). Complex thinking for a complex world – About reductionism, disjunction and systemism. *Systema*, vol. 2, 1, pp. 14-22.
- Paiva, A. (2004). Edgar Morin y el pensamiento de la complejidad. *Revista Ciencias de la Educación*, vol. 1, 23, pp. 239-253.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Rivas , L. (2008). Los 10 conceptos básicos para entender la teoría de la complejidad y sus implicaciones en la gestión de las organizaciones. Memoria del XII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas. México.
- Stacey, R. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berret-Koehler.

## ¿Otra forma de hacer estrategia? ¿Qué queda por hacer con la Nueva Teoría Estratégica?

*Blas Francisco Lara - España/Suiza*

Catedrático de la Universidad de Lausanne

Jefe del departamento de informática, investigación operativa  
y estadística de Nestlé Vevey, Suiza

### Consideraciones epistemológicas

Las estrategias son diseñadas para dirigir el curso de la acción. La finalidad genérica de la estrategia es actuar sobre el entorno en nuestro propio beneficio. Un discurso sobre la Nueva Teoría Estratégica (NTE) no puede contentarse con declaraciones generales ni con elucubraciones filosóficas sobre el tema. Todo ello terminaría en el cementerio de las ideas. Así lo haría también la NTE si la teoría no desciende al nivel de la praxis mediante su traducción en técnicas aplicables. Está bien que los aviones vuelen alto, pero no se deben quedar en las nubes sin bajar a tierra. Es en este espacio de investigación en el que están trabajando hoy los expertos de la NTE con el modelo de estrategar en sus versiones I y II (Pérez, 2005-2013); los mapas de la complejidad y la dinámica emocional (Manucci, 2012); la investigación enactiva (Massoni, 2013) o las palabras-alma (Sánchez, 2013). Es en este contexto en el que se acaba de fundar la CINTE.

Existen técnicas, como las de la investigación operativa o la estadística, que a primera vista podrían ser utilizadas para implementar estrategias. Pero su uso, limitado, precisa una urgente revisión, subsiguiente a otra revisión más fundamental de orden epistemológico.

### Diferentes entornos

Conviene diferenciar el tipo de entorno sobre el que se quiere intervenir. Es un requisito primordial, porque condiciona las actitudes estratégicas, así como después las técnicas que será legítimo utilizar.

Distinguiremos tres clases de entornos: aritmomórficos, biomórficos y so-ciomórficos (es una terminología un tanto esotérica, que ya he empleado en

otras publicaciones y que no es gratuita, porque encierra una importante carga de sentido filosófico en consonancia con la etimología de los términos).

## Entornos aritmomórficos

Un entorno aritmomórfico es por antonomasia un entorno mecánico, donde las entidades componentes son puramente materiales y las relaciones entre esas entidades son de orden físico (los seres vivientes quedan excluidos o “puestos entre paréntesis” –Einklammerung–, un concepto metodológico importante que utilizaremos más adelante). Un físico o ingeniero que experimenta en un contexto delimitado, con variables controlables bien identificadas, trabaja en entornos aritmomórficos. ¿Por qué aritmomórficos? Porque las variables que definen los fenómenos relativos a estos entornos son medibles, definidas ordinariamente sobre escalas continuas, dotadas de métrica euclidiana, y por consiguiente susceptibles de cálculo aritmético (al que se reducen recursivamente, con cálculos más avanzados como el integral y el diferencial). Se trata de estructuras que llamamos mecánicas. Un amplio panorama de trabajo para la ciencia y la tecnología de los dos siglos precedentes. La epistemología era galileana-cartesiana-newtoniana, que llevada al extremo conduce a desviaciones epistemológicas tan graves como las de Laplace y las de muchos científicos materialistas puros que aún persisten.

El ingeniero que se embarca en un proyecto de construcción de un puente, o Henry Ford cuando se propone construir en Detroit su coche económico T, elabora con sus ingenieros un plan de estudio sobre realidades puramente físicas de *feasibility* técnica y económica, teniendo en cuenta variables de ingeniería y de física. Es evidente que Ford no ignoró los aspectos sociales y de *marketing*, pero esos aspectos, una vez bien fijados, quedaban “puestos entre paréntesis” en la fase de elaboración del plan de fabricación puramente ingenieril.

## Entornos biomórficos

Contrarios a los entornos aritmomórficos en principio inertes, los elementos de un entorno biomórfico (por ejemplo, una cultura de microorganismos o un sistema ecológico) están en mutación permanente. Se producen emergencias y bifurcaciones. Se constata la autopoiesis. No encajan en esquemas de tipo *input/output* como los fenómenos en entornos aritmomórficos. Es importante notar que se produce respuesta activa en las interacciones con

elementos del entorno, pero sin que intervenga el conocimiento ni la libertad de los agentes.

## Entornos sociomórficos

Nos interesaremos aquí especialmente en la estrategia en el sentido más usual, la que visa la determinación del curso de acción óptimo sobre un entorno sociocultural con la intención de inducir transformaciones en él.

Algunos ejemplos de entornos sociomórficos que requieren estrategias para actuar en ellos son:

1. Qué hacer si se produce un desmoronamiento del euro.
2. Cómo enderezar la situación de crisis en el país.
3. Negociaciones de política internacional. Posicionamiento de Europa con respecto al Irán nuclear en el conflicto árabe-israelí, frente a la ascensión de los fundamentalismos religiosos.
4. Control de la contaminación ambiental.

Pero también existen situaciones más ordinarias que pueden ser favorablemente resueltas con el concurso del diseño y la implementación de estrategias. Así, hablamos de las estrategias de un partido político para la captación de afiliados y votantes; estrategias en procesos de comunicación interindividual o social; estrategias de negociación; estrategias de *marketing* para el lanzamiento de un producto, estrategia de posicionamiento de una empresa a largo plazo, etc.

135

## Caracterización de los entornos sociomórficos que condicionan el diseño estratégico

Por los ejemplos queda claro que hay una numerosa y muy variada familia de situaciones en los campos sociomórficos. Aumenta la complejidad respecto del entorno biomórfico, no tanto por el número de variables, cuanto por la aparición de nuevos factores o variables no directamente medibles, así como por la naturaleza de las interacciones. En efecto, en un entorno sociomórfico los agentes actúan en función de valores y ejercitando su libertad. Algo que queda más allá del determinismo propio a las entidades físicas, al menos macrofísicas, y por ende biológicas. En los campos sociomórficos se producen

respuestas o réplicas en el proceso de la interacción entre agente y entorno, algo que no existe en los aritmomórficos. Además, la naturaleza de esta réplica o reacción no es forzosamente previsible y, por consiguiente, hay que prever también una o varias contrarréplicas entre las que escoger.

La incertidumbre es una nota esencial de este tipo de situaciones. Porque, además, el entorno mismo evoluciona constante e independientemente de la acción del estratega.

Los problemas del entorno mecánico son independientes del tiempo. En los sociomórficos, el tiempo es una variable esencial. Por otro lado, se especificará el horizonte sobre el que se desarrollará el cálculo en caso de simulaciones. El sistema incluye variables descriptivas de estado, en número potencialmente muy elevado.

## **La fase de definición y análisis del problema en el cálculo estratégico**

**136**

Las personas que han trabajado en el *problem solving* saben que la primera y gran dificultad que se les plantea es detectar por sí mismos u obtener de otros una clara definición del problema, que en general es vagamente presentido y, por tanto, difícil de explicitar.

### **Primer paso: la identificación y selección de criterios**

En esta fase primera del trabajo se trata de obtener una lista de criterios, "de valores" sobre los que se han de juzgar y evaluar las posibles políticas o cursos de acción por seguir. Más allá de las apreciaciones individuales, hay que conseguir del grupo consultado unos enunciados explícitos, que respondan a la pregunta de qué valores son los más relevantes, y qué criterios cualifican favorablemente un escenario terminal posible. La lista de valores debe incluir una ponderación, quizás cualitativa, de su importancia y, si es posible, una jerarquización de esos mismos criterios. Para realizar este trabajo se recomienda el uso de métodos bien rodados, como el *brainstorming*, que, si es conducido inteligentemente, garantizará una mayor objetividad y consensualidad. Conviene servirse, en este estadio, de cuestionarios Delphi apoyados por análisis estadísticos. Probablemente se han de administrar los cuestionarios en sucesivas sesiones y de forma iterativa.

Una metodología paralela es la QOC (*Questions, Options, Criteria*). Rafael Alberto Pérez sugiere el empleo de la útil evaluación PEST, descrita en la literatura.

Los analistas más sofisticados sacarán seguramente algún partido de la utilización del análisis de preferencias en espacios multidimensionales, métricos y no métricos.

### **Segundo paso: la representación transubjetiva de la realidad estudiada. Detección de las variables importantes**

Es decir, crear un modelo. Entendemos por modelo una representación de la realidad sobre la que se quiere actuar. En los modelos mecánicos de un ingeniero, las variables son claras y evidentes, o se las puede aislar del resto del mundo en un laboratorio (esa es la gran ventaja de físicos y químicos en sus experimentaciones). La situación no es la misma para el experimentador social que presiente o intuye la necesidad de incluir en su modelo conceptual una serie de factores probablemente interviniéntes, pero cuya influencia no es determinable, y menos aún directamente medible. El modelo ha de ser transubjetivo, es decir, que atenúe en la medida de lo posible los sesgos debidos a la percepción subjetiva de los individuos.

Quizás la técnica de representación más clara de tales modelos es la que se emplea en la teoría de sistemas dinámicos, a saber, construir un grafo dirigido, cuyos nudos representan las variables de estado interviniéntes en el sistema. Asociaremos al grafo una matriz cruzada de los impactos entre variables. La dinámica del sistema aparece al dejarle evolucionar las variables de estado, aplicando la matriz de impactos a lo largo del tiempo hasta el horizonte prefijado.

El método es conocido desde hace tiempo –desde Forrester– por sus méritos. Y también por sus importantes limitaciones. Pero tiene la inmensa ventaja pedagógica de presentar de forma pictórica la complejidad del sistema, particularmente haciendo resaltar las variables importantes y sus impactos respectivos. Sus bucles de acción y retroacción, los *feedbacks* positivos y negativos.

En tales sistemas, el número de variables de control que pueden intervenir es generalmente muy elevado. Entre ellas aparecen mezcladas variables no fenotípicas, ocultas o difíciles de descubrir por el observador (por ejemplo,

los valores sociales influyentes, o el ejercicio imprevisible de la libertad por parte de los miembros de grupos de la sociedad). De donde se deriva que la previsibilidad puede ser muy limitada y los resultados de la acción son en mayor o menor medida aleatorios.

De nuevo, hemos de recurrir a la ya citada “puesta entre paréntesis”. Para la selección de variables o nudos del grafo, se ha de tener en cuenta cuáles son a primera vista más relevantes para la evaluación ulterior del conjunto del sistema –agente y entorno– en función de los criterios de valoración a los que acabamos de aludir. La indispensable reducción del número de variables es patente en situaciones tales como el estudio de la contaminación ambiental.

## **En busca de la mejor estrategia posible Limitaciones de las técnicas tradicionales**

Los cálculos subsiguientes al establecimiento de un modelo sólidamente fundado implican funciones de previsión, optimización, decisión, etc., para las que tiene respuesta un *problem solver* clásico. Durante más de medio siglo se han venido aplicando técnicas basadas en sólidos fundamentos matemáticos. El éxito de la Investigación Operativa (IO) en importantísimos sectores de la actividad empresarial ha sido considerable aunque limitado:

1. Por el reduccionismo que supone dejar de lado los factores humanos al focalizar exclusivamente las realidades mecánicas, particularmente al regular los flujos de materias y dinero en el interior de la empresa (efectos perversos de una “puesta entre paréntesis” no pertinente).
2. Por un conflicto latente de poder que sobreviene entre los decisores humanos, dueños indiscutibles del poder, y los analistas técnicos, que ignoran frecuentemente las realidades más mundanas de la empresa.

## **¿Serían incorporables estos métodos tradicionales en la NTE?**

Claramente no, en la medida en que las bases epistemológicas de los problemas aritmomórficos para los que la gran mayoría de esos métodos fueron concebidos son totalmente inadecuadas. La métrica subyacente era euclíadiana, el número de variables claras, detectables y medibles, era más bien limitado. No es este el caso.

La única representación posible de problemas complejos en el ámbito sociomórfico es un grafo con variables discretas, definidas sobre escalas de intensidad o escalas ultramétricas.

Contra esas murallas epistemológicas se estrellan las mejores armas de la optimización clásica, como la programación lineal.

Pero el lector advertido ha de notar que la metodología de la IO clásica ofrece, a pesar de todo, la disciplina intelectual de una sistemática para el análisis y solución de problemas que es muy superior a la decisión voluntarista y cesárea del poder, o al negligente *laisser-aller*. Será una cerilla en un túnel, pero es mejor que la oscuridad completa.

Por limitaciones de espacio, nos ajustaremos a recomendar el empleo de algoritmos matemáticos menos contaminados de aritmomorfismo, tales como los siguientes:

1. El análisis no métrico multidimensional.
2. La programación dinámica.
3. La decisión multicriterio.
4. Los métodos de simulación.

**139**

Estas herramientas se han revelado muy ventajosas para los decisores finales.

Y para concluir, una invitación a los investigadores ¿Cómo articular los métodos de la negociación y de la interacción individual con la idea de "structural coupling" de Maturana y Varela?

# Los aportes de la Nueva Teoría Estratégica en los estudios de comunicación y periodismo de Colombia

*Antonio Roveda Hoyos - Colombia*

Asesor del Ministerio de Educación Nacional de Colombia y de la Unesco (París)

Presidente del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación,  
capítulo Colombia

Decano de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad  
Sergio Arboleda de Bogotá

140

Las investigaciones sobre los procesos de formación y evaluación por competencias en educación superior en Colombia no tienen más de dos décadas. Especialmente si nos referimos a “formación por competencias” en los programas, facultades o escuelas de comunicación y periodismo. El panorama es bastante similar en el resto del continente latinoamericano y, por qué no decirlo, en España y Portugal. Es decir, estamos frente a un territorio cognitivo muy fértil, pero, a su vez, muy poco explorado en los ámbitos de la academia iberoamericana en general.

En verdad, el debate inicial sobre la noción de “competencia” emerge tímidamente poco antes de la década de 1990 para la educación superior en el mundo, y se encuentra fundamentalmente ligado a las legítimas preocupaciones de algunos docentes, quienes generaron investigaciones aplicadas en torno a preguntas sobre cómo evaluar las nuevas lógicas de aprendizaje en el aula y su relación con los principios básicos de la calidad en la educación superior. Posteriormente, surgieron investigaciones sobre metodologías, pedagogías y didácticas acerca de cómo formar en el aula por competencias. Mucho después aparecieron las preguntas e investigaciones más específicas en torno a cómo formar en comunicación y cómo desarrollar las “habilidades, destrezas y competencias de un comunicador social o periodista” desde la academia. Finalmente, se dieron los debates y estudios sobre las metodologías y didácticas más “apropiadas” en la formación de los educandos y el nuevo rol de los docentes, consejeros y tutores en el proceso formativo de los comunicadores y periodistas.

Las perseverantes preguntas sobre qué se enseña, cómo se enseña y qué se aprende en comunicación durante el proceso de enseñanza-aprendizaje en

las aulas son, sin duda, una constante científica y académica de vital importancia, que ha sido someramente abordada por las universidades y por sus docentes/investigadores en los programas de comunicación y periodismo de Iberoamérica.

No obstante, los actuales escenarios curriculares obligan a repensar el papel de la universidad, invitándola a preguntarse regularmente por este nivel efectivo de la formación de sus educandos y por las características y disposiciones teóricas y metodológicas de sus planes de estudio para formar por y en competencias, esperando entregar a la sociedad y al mercado egresados de calidad. El tema preocupa, pues es así como hace más de una década empezaron a abundar todo tipo de autores, escuelas, modelos y tendencias pedagógicas mundiales que reflejaban el interés por asumir la formación y evaluación por competencias. La lista es extensa: los *Libros blancos* de la educación de la Unión Europea (1990-2012); *La Educación encierra un tesoro* (informe Unesco de la Comisión para la Educación del siglo XXI, Jean Jacques Delors, 2009); el proyecto *Alfa tuning* (Unión Europea 2005-2010); la *Declaración de Bolonia* (2011-2012); la Sociedad Colombiana de Pedagogía, etc.

Por su parte, en Colombia, y como una novedosa decisión para insertarse en este debate mundial, el Estado, a través de su Instituto Colombiano de Evaluación (ICFES, desde 2002) propuso, diseño y construyó la primera prueba de evaluación masiva de Iberoamérica, con la que se miden y evalúan las competencias académicas específicas disciplinares de todos los jóvenes estudiantes y nuevos profesionales de nivel de grado universitario de todo el país. Esta prueba, denominada inicialmente Exámenes de Calidad en la Educación Superior (ECAES), fue, sin duda, el primer pretexto y escenario real para que las comunidades académicas de formación profesional en comunicación y periodismo abordaran el “problema de la formación por competencias” en sus estudiantes, y evidenciaran, a su vez, el escaso conocimiento teórico e investigativo que sobre la materia se tenía.

Esta prueba hoy ha sufrido una transformación de fondo y de forma. Pasó de ser un prueba específica de carácter disciplinar (2004-2010), preocupada por el desarrollo de las competencias interpretativa (hermenéutica), argumentativa y propositiva (Roveda, 2006), para convertirse en una prueba de sentido general (competencias genéricas) y, a su vez, de orientación compleja e interdisciplinaria a partir de la evaluación y comparación de un mismo examen de programas y profesiones reunidas por grupos de referencia (Unesco, 2011) para grupos de profesiones que comparten problemas,

antecedentes, problematizaciones, propósitos, herramientas o compromisos profesionales y científicos comunes.

Estamos, entonces, frente a un prueba modular que evalúa competencias específicas por grupos de referencia, aquellas que corresponden a un saber hacer complejo en un contexto específico. Módulos que parten de profesiones (y competencias) con constructos epistemológicos y profesionales comunes, y que permiten dar cuenta en la evaluación de una formación básica en un campo y cuyos resultados generan valor agregado y tienen carácter de comparabilidad en el tiempo.

Estamos ante un territorio casi desconocido en la investigación y novedoso para los programas de comunicación y periodismo; pero, igualmente, frente a un motivo y pretexto al que tenemos muchas interacciones que hacerle desde la academia, especialmente si a este debate le agregamos una serie de conceptos/acciones como "estrategias de formación", "modelos pedagógicos" y "nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje".

Sin embargo, y aunque la pregunta por la formación y la evaluación por competencias es relativamente reciente y ha sido siempre una constante en el corpus epistemológico de la pedagogía como ciencia del aprendizaje, aún no existe. Además, estamos en mora de preguntarnos y desarrollar una serie de investigaciones que liguen de manera directa, conceptual y práctica la noción de "competencia" como una acción estratégica de pensamiento, o más específicamente con el valor y aporte que hace la Nueva Teoría Estratégica (NTE) a la formación y evaluación por competencias en Iberoamérica.

Me explico mejor: hoy existe una seria preocupación en todas las ciencias, disciplinas, profesiones, artes y oficios por reconocer las claves y dinámicas propias que se suceden al interior de los procesos de enseñanza-aprendizaje de una disciplina, profesión u oficio, que permiten el desarrollo de competencias y la generación de una serie de habilidades que hacen que un profesional sea mejor que otros. Ello supone, de suyo, que todos los procesos de formación, hoy expresados en y por competencias, no tienen claramente identificado dónde se manifiestan sus claves y dinámicas internas de la competencia como un saber actuado.

En tal sentido, considero que la NTE para Colombia ha contribuido seriamente y de manera silenciosa en dos dimensiones claramente identificadas. Por un lado, desde 2003, justo a un año del nacimiento del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) en Madrid, empezó a aparecer

en los planes de estudio o estructuras curriculares profesionales en comunicación y en periodismo del país un área o componente de formación básica denominado “Gestión de la comunicación en las organizaciones”, cuyo objetivo general consiste en formar y desarrollar en el estudiante de grado competencias y habilidades en la capacidad de pensar, planear, diseñar, orientar, desarrollar y evaluar estrategias, programas, proyectos y productos en comunicación para cualquier tipo de organización, audiencia o medio.

Esta dimensión y aporte de la NTE implica que hoy la gran mayoría de los planes de estudio en Colombia, desde hace más de una década, contemplan seriamente la formación en gestión y dirección de la comunicación en organizaciones, tanto públicas como privadas, solidarias o internacionales, entendida la organización en la manera más compleja, integral y dinámica que otrora.

Este es, sin duda, uno de los grandes aportes de la NTE en los planes de estudio en comunicación social y periodismo en Colombia, la inclusión definitiva de la gestión de la comunicación en las organizaciones como área de formación, y la ampliación compleja de la redefinición de organización, superando el viejo esquema funcional de considerar la “organización” como sinónimo y sucedáneo exclusivo de la empresa productiva privada.

**143**

La segunda dimensión del aporte de la NTE en las estructuras curriculares y académicas en comunicación y periodismo de Colombia, que además ha logrado impactar en un gran número de los planes de estudio de programas académicos de grado y posgrado de comunicación en Centroamérica, el Caribe y el área andina, tiene que ver con entender la relación directa que existe entre competencia y estrategia (o pensamiento estratégico), asumiendo que la “estrategia” es hermenéutica, reflexiva, analítica, dialógica, operativa, y que hace posible que las cosas sucedan en comunicación y educación.

Hoy se comprende la “competencia” como un constructo cognitivo dinámico y complejo, que contempla exactamente los mismos rasgos que definen a la estrategia y que, por lo tanto, engloba tres aspectos básicos claramente identificados:

1. El cognitivo o la sapienza (sabe lo que sabe: rasgo de idoneidad).
2. El instrumental, operativo o sistémico (sabe demostrar y evidenciar lo que sabe: rasgo de operación).
3. El axiológico o valorativo (el rasgo ético, histórico y social de la competencia).

Podríamos, igualmente, señalar que la NTE puso a pensar, dialogar y a comprender la “competencia” como una manera estratégica de pensar y de actuar. En términos concretos, ello implica el diseño, ordenamiento y sistematización de conocimientos y de recursos, a fin de crear, planear, ejecutar y evaluar programas, proyectos, estrategias y productos eficaces, pertinentes y con aplicación en el futuro. La estrategia, como la competencia, se mueve entonces en dos polos interdependientes y complementarios: reflexión y acción. Desde Colombia aprendimos que el pensamiento estratégico como competencia supone que:

1. Es complejo: porque, ante todo, es interdisciplinario para pensar y actuar.
2. Es pertinente: porque establece relaciones entre el ser y su entorno.
3. Es plausible: porque trabaja en busca de condiciones posibles y no de “verdades”.
4. Es creativo: porque parte de un futuro deseado y retrocede hasta que se produzca.
5. Trabaja desde un pensamiento reflexivo, desde la observación y categorización, con fenómenos y problemas.
6. Es holístico: relacional, no racional. Es integral, no específico.

**144**

Un pensamiento estratégico, como aporte de la NTE, nos supone comprender hermenéuticamente el mundo (describirlo, interrelacionarlo, imaginarlo posible e invocarlo). Implica la capacidad para leer crítica, significativa e integralmente los contextos, los problemas y a los otros. Implica, asimismo, la capacidad para imaginar, rediseñar y construir escenarios futuros posibles, con los elementos visibles e invisibles, para describir, co-relacionar, asociar, invocar y deducir lo observado. Un estratega es, ante todo, un hermeneuta social y organizacional, y la competencia es un pensamiento estratégico lleno de posibilidades y realidades. Diríamos entonces que existe entre la “competencia” y la “estrategia” una doble relación y una dualidad epistemológica, en donde el objeto es método a la vez.

Un pensamiento estratégico también nos obliga a desarrollar la capacidad para interrelacionar y construir factores e indicadores de relación; a construir y establecer interacción con el contexto, y a construir acuerdos, consensos y diálogos para validar el diseño y el cambio. Es decir, implica dialogar o interactuar con otros saberes (inter, pluri y transdisciplinariedad) para decidir y actuar consecuentemente.

La competencia como estrategia en su mirada instrumental y procedural implica desarrollar una gran capacidad de síntesis y abstracción de la realidad; de comprensión y actuación profesional en entornos laborales complejos; una comprensión, uso y aplicación cognitiva de conceptos para resolver problemas desde la comunicación con y para las personas; una capacidad de gestión, diseño, planeación, ejecución y evaluación de proyectos; una capacidad para tomar decisiones, manejar herramientas y hacer uso con habilidad de una serie de competencias comunicativas.

Implica también, desde una perspectiva interpersonal, unas óptimas relaciones sociales y laborales; unas competencias socioafectivas y ciudadanas para desarrollar trabajo y soluciones en equipo; unas destrezas profesionales, políticas e históricas para ubicarse en el mundo y sus posibilidades; una adaptación a distintos entornos sociales; una alta capacidad de diálogo, negociación, acuerdo e interacción con entornos sociales y laborales diversos.

Entender entonces la competencia como una estrategia exige una sabia mirada sistémica y de conjunto que permita una visión compleja de la realidad; una gestión de los procesos integrales de forma holística; una perspectiva diversa y compleja del entorno; una gran capacidad de investigación, aplicación y resolución de problemas; y, finalmente, un liderazgo lleno de humanismo, hermenéutico, creativo, sensible y con conocimiento multidisciplinar en términos de idoneidad profesional.

De manera tal que, si entendemos la redefinición de la “competencia” desde la NTE, podemos señalar que es un constructo cognitivo, procedural y axiológico que gravita entre el ser, el saber y el hacer.

Finalmente, podríamos concluir afirmando que otro de los grandes aportes de la NTE en las estructuras curriculares de los planes de estudio en los programas en comunicación social y periodismo de Colombia es la seria incorporación conceptual y práctica de incluir la gestión de la comunicación en las organizaciones (públicas, privadas, solidarias, sociales, etc.) desde una perspectiva más hermenéutica y cualitativa y menos funcional, pragmática y cuantitativa de los procesos y las personas. Además, que “lo estratégico” hoy se ha convertido en el territorio fértil y común de la convergencia y la interdisciplinariedad epistemológica entre programas, profesiones y oficios como el diseño, la publicidad, la comunicación y la gestión misma.

## Referencias bibliográficas

---

- Guillén, J. (2008). Estudio crítico de la obra *La educación encierra un tesoro*. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors, Laurus, Volumen 14, n.º 26, enero/abril de 2008, pp. 136-167. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- Roveda, A. (2007). *Diseño para el proyecto de elaboración de los Exámenes de Calidad de la Educación Superior (ECAES) en comunicación e información 2004-2006*. Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades y Programas Universitarios en Comunicación e Información (AFACOM) y la Universidad Externado de Colombia.

# El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones

*Doctora Sandra Massoni - Argentina*

Directora de la maestría en comunicación estratégica y la especialización en

comunicación ambiental de la Universidad Nacional de Rosario

Evaluadora de Coneau y de Conicet, Argentina

Algunos tópicos propios de los viejos paradigmas siguen resistiendo, tanto en las formas de pensar, como en las de hacer comunicación en las organizaciones. Esto ocurre así en distintos ámbitos, en los cuales, pese a la terrible paradoja de estar sufriendo “en carne propia” las consecuencias de los reducionismos habituales de lo comunicativo, la comunicación se sigue operando desde los mismos registros y con las mismas rutinas profesionales que en el siglo XX. En muchos ámbitos profesionales aún no logramos el salto evolutivo hacia una comunicación compleja, situacional y fluida. He desarrollado en detalle esta temática en varios libros, y tomaré aquí solo algunos nodos especialmente articuladores de la cuestión: la centralidad de los mensajes, la planificación que desconsidera los beneficios de la autoorganización y las redes jerárquicas.

147

## Otras metáforas, otras competencias

Antes de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), la comunicación en las organizaciones era lineal y estaba organizada en torno a la metáfora del mensaje como idea articuladora: había fuentes claramente identificadas como tales, y había destinatarios de esos mensajes. La cuestión se pensaba y se organizaba básicamente como un “hacer llegar” a quienes por diferentes razones “no tienen”. Una frase típica que se sigue escuchando frente a cualquier problema es “aquí falta comunicación”.

Lo digital hace explotar esta linealidad e inquieta, revuelve, desestabiliza a esa comunicación organizacional de opuestos, de blanco o negro, de contrastes, propia de abordar a lo comunicacional solo en una de sus dimensiones: la del dato, la de la información. Aquella que considera lo comunicacional como un problema que se resuelve con la distribución de ciertos y determinados mensajes provistos desde un centro. En el siglo XXI, y de la mano de los

nuevos paradigmas de la ciencia, la comunicación estratégica es uno de los ejes más prolíficos de cómo se repensa lo comunicativo para desplegarse en torno a lo comunicacional, a otra idea articuladora que ya no es la del mensaje, sino la “metáfora de la red”. En un mundo en red es más importante lo que la red hace con el contenido, que el contenido mismo. Entonces las competencias del comunicador necesitan desplazarse hacia otros registros. Tenemos que aprender a escuchar lo colectivo, lo macrosocial; tenemos que aprender a ver escenarios, a trabajar con sistemas que se autoorganizan; tenemos que aprender a abordar otras dimensiones de la comunicación además de la dimensión informativa, con la que sabemos operar porque existen herramientas para abordarla, rutinas y procedimientos ya estandarizados. En la dimensión informativa estamos entrenados. Sin embargo, esas herramientas hoy resultan insuficientes, porque no nos sirve la idea exclusiva de la transferencia como una verdad única destinada a ser emitida y que va a valer para todos por igual, como reconfiguración de la modalidad del vínculo intersubjetivo micro/macro social, que se liga necesariamente con la transformación.

**148**

## **Las nuevas oportunidades metodológicas del comunicador estratégico**

Resulta imprescindible considerar al otro como tal para convocarlo a una participación auténtica, y para esto se requiere no descartar la complejidad de lo comunicacional. Por el contrario, para comunicar necesitamos especializarnos en la complejidad –como dice el maestro Morin–, como una manera de ser y de transformar.

De esto hablamos los comunicadores estratégicos desde los nuevos paradigmas cuando abordamos a la comunicación como encuentro sociocultural: justamente, de reconocer la multidimensionalidad fluida de toda comunicación:



Este cuadro correlaciona procesos comunicacionales y cómo se define al comunicador en algunas de las dimensiones más habituales de la comunicación. No voy a desarrollarlo por una cuestión de espacio. Lo que quiero destacar ahora es que las dimensiones –la informativa, la interaccional, la ideológica, la comunicacional, entre otras– no son mejores ni peores en sí, solo son diferentes. Y por eso mismo en cada una de ellas se opera el encuentro sociocultural de distintas maneras.

La comunicación estratégica trabaja desde los nuevos paradigmas para aprovechar estas posibilidades desplegando la multidimensionalidad a partir del diseño de estrategias comunicacionales como dispositivos de investigación enactiva, con pasos que incluyen diferentes técnicas y herramientas: despliegue transdisciplinar de la versión técnica del problema comunicacional; análisis de matrices socioculturales; diagnóstico y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional; reconocimiento de mediaciones comunicacionales; despliegue del árbol de soluciones con definición de ejes y tonos de comunicación para las distintas matrices socioculturales identificadas como relevantes en torno a la problemática que aborda la estrategia.

Estas técnicas son mapas fluidos para navegar la multidimensionalidad de lo comunicacional. Aportan dispositivos pertinentes para propiciar el encuentro sociocultural como nueva competencia del comunicador estratégico.

## Tanto remar para acabar en la orilla

*Manuel Carneiro Caneda - España*

Director general de Vectia Mobility. Universidad Francisco de Vitoria.

El futuro ha sido considerado ya desde tiempo antiguo como algo que, siendo necesario que ocurra, se construye y proyecta, en alguna forma, desde el mismo presente. Obvio. Incluso nuestra manera neurológica de considerar el porvenir está tintada de expectativas. La psicología evolutiva más reciente nos hace considerar que el modo de plantearnos el futuro depende mucho de cómo lo podamos proyectar desde nuestro momento más actual, el radical presente.

Y así, la perspectiva desde la que visualizamos cada escena de nuestro futuro nos determina no solo a la hora de afrontarlo, sino que condiciona nuestro modo de ser, cómo nos comportamos ante él. Para el catedrático de psicología de la Northwestern University y autor del libro, publicado en el año 2012, *The redemptive self*, Dan P. McAdams, “cuando empezamos a estudiar historias vitales contadas por sus propios protagonistas, hemos descubierto que estas narraciones guían la conducta en todo momento, y no solo forjan nuestra forma de ver el pasado, sino cómo nos vemos a nosotros mismos en el futuro”.

Dicho de otro modo, el futuro, que en gran medida es construible, se diseña antes mentalmente desde el presente. Nuestro evolucionado cerebro está acostumbrado a la narración y por tanto al discurso del futuro, así como a su significado, que comienza a escribirse desde el más cercano presente. Los elementos narrativos sobre nuestra posición en el acontecer próximo son, además de los generados tanto por el propio actuar como por el entorno que nos determina, motores del comportamiento e instrumentos de significado. Para McAdams, las grandes decisiones que tomamos en la vida se basan implícitamente, de manera consciente o no, en la narrativa de las historias que adelantamos.

Al hilo de esta misma investigación, otra estudiosa del fenómeno de la proyección intelectual, Lisa Lobby, de la Ohio State University, sostiene de manera rotunda que “el sentir que has cambiado te libera y te permite comportarte de acuerdo con el cambio. Pensar que realmente se ha progresado, aunque solo sea un poco, actúa como un empuje real”.

Quizás pudiera ser esta la primera de las grandes lecciones que deberemos aprender de la presente crisis, probablemente la más radical en cuanto a sus devastadores efectos desde la Gran Depresión de 1929. Llevamos prácticamente un quinquenio de ajustes y padecimientos, y quizás aún queden –a juicio de los talentosos exégetas de la Gran Recesión–, al menos otros cinco años más<sup>1</sup>.

Como todos los inicios de siglo, los primeros años resultan ser muy fructíferos en cuanto a las ideas de cambio e incluso las propiamente revolucionarias. En el presente siglo y en su primer decenio, hace su aparición una inteligente, innovadora y completa perspectiva sobre el pensamiento estratégico planteada por dos ilustres profesores de origen hispano (por cierto, una novedad en el pensamiento holístico, muy de corte anglosajón), de nombres Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni. Su magnífico, y considerado como un clásico del pensamiento estratégico, *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones* supuso un verdadero aldabonazo en la clásica concepción sobre la estrategia que comenzaba a dar síntomas claros de una preocupante esclerosis.

Cambio, transformación, complejidad, discontinuidad, ruptura... son los términos de la nueva semántica para hacer frente a la explicación del presente, momento ya previo del posible futuro consolidado con la crisis. Tal y como se anuncia en el título de esta aportación, seguimos remando en una dirección que nos acabará llevando a una orilla conocida, a esa playa que ya tomó forma en la *illa do Pensamento*, que en un casi lejano año 2010 permitió a la Nueva Teoría Estratégica (NTE) cobrar textura y maneras a través del proyecto estrategar. El desconcierto actual que provoca la crisis presente, convertida casi en sistémica, encontraba muchas de sus posibles explicaciones y comprensiones expresadas en el libro de Pérez y de Massoni, así como en aquel proyecto estrategar mecido por los vientos atlánticos de la ría de Vigo. La confluencia de numerosas perspectivas y la reunión de mentes pensantes con gran diversidad y divergencia de pareceres nutrió la nueva orientación de la estrategia de otros pensamientos, de otras experiencias; en definitiva, de otra vida futura posible.

<sup>1</sup> Recomendamos ver *La economía del miedo*, de Joaquín Estefanía, como mero ejemplo de explicación sobre la crisis, causas y efectos.

La NTE, como todo lo bueno, madura y gana con el tiempo. La pertinaz y obstinada crisis ha validado no solo el fundamento básico de la misma: que hay que ver el mundo actual y futuro con otra mirada, mucho más amplia y detallada, sino que también dio carta de autoridad a propuestas ya anunciadas como probables. En concreto, en el ámbito de la economía y las empresas, las proposiciones enunciadas en el capítulo 10 del mencionado libro ("Quinto cambio: en la matriz de estudio de la economía. De la economía a la comunicación") suponen un jugoso material para, desde su comprensión, atisbar salidas a la correosa e injusta situación económica y social presentes.

Retomando lo propuesto en el quinto cambio y sin pretender ofrecer respuestas propias de un oráculo oportunista y redundante, nos permitimos enunciar cómo la situación actual corrobora lo que expuso la NTE en un momento muy inicial de la Gran Depresión, quizás sin haberlo pretendido:

1. El mundo no se ha vuelto más complejo: es complejo. Todo ocurre en una relación de "causalidad conectada", y como volátil efecto mariposa, todo condiciona todo. Y así, la globalización ha pasado de ser causa a efecto.
2. Menos es más: si algo demuestra esta crisis es que, en primer lugar, los recursos son escasos y, en segundo, están mal repartidos. Por ello y en la igualdad que relaciona beneficios con ingresos y gastos, donde el primero se genera por la resta de los segundos, el gasto comienza a ser más que un factor. Es el factor decisivo en estos momentos.
3. La economía deberá ser humana o no será. Ello vendrá condicionado no tanto por la oportunidad que supone el enriquecimiento de dicha disciplina con aportaciones desde las neurociencias o la psicología evolutiva. Lo será por la necesidad de direccionar las pesquisas conceptuales hacia los problemas reales de las personas, siendo uno de los primeros todo lo relacionado con el trabajo y la generación humana de los recursos económicos.
4. No existe la economía como saber exento: es una ciencia intersocial. Concebir los procesos económicos desgajados de su cobertura social o considerar que no está imbricada en la política se nos antojan ideales imposibles. La revisión de los modelos económicos como el propiamente capitalista, las economías intervenidas o las denominadas como economías mixtas son objeto de revisión conceptual casi diaria.

5. Lo virtual también es real: influye y mucho. La economía virtual es una realidad, pero no solo en lo concerniente al mero comercio electrónico. Todo es mercancía desde los puntos de vista económico y comunicativo. La información es el nuevo patrón de moneda universal, haciendo que la comunicación se convierta, en todas sus dimensiones, en el fundamento de las transacciones económicas y de las prácticas empresariales.
6. En el mercado, en las empresas, la emoción también cuenta. Y en muchos sentidos: desde las emociones propias de la especulación o los galardonados recientemente con el Nobel *animal spirits*, hasta la cacareada inteligencia emocional, el complejo mundo de las relaciones económicas se ha enriquecido con enfoques procedentes del pericardio y sus alrededores.
7. La mejora de la competencia reside en la cooperación. Como bien decía J. S. Mill, "no existe mayor prueba del grado de civilización que la capacidad de cooperación". Hemos inventado el término "coopetición", competir cooperando, porque, en el fondo, nos da más miedo cooperar que competir.
8. Todo lo que usted quiso saber sobre el *management* empresarial y no se atrevía a preguntarlo, era falso. Si algo ha demostrado con claridad la situación actual es que los "modelos de éxito empresarial" más renombrados, salvo excepciones muy honrosas, tenían los pies de barro. Estamos, por lo tanto, obligados a reinventar los formatos de dirección empresarial, viajando para ello incluso a épocas tan pretéritas como el siglo XVI, cuando uno de los primeros científicos modernos, Francis Bacon, enunció que "el que no aplique nuevos remedios debe esperar nuevos males".

153

Esta última frase nos demuestra que el ser humano, en esta fase evolutiva de su desarrollo, presenta rasgos absolutamente comunes aunque viva en épocas diferentes. Una de las características que nos hace humanos es el uso de la memoria como facultad propia. Alberguemos aún la esperanza de que uno de los efectos que tenga la complicada situación presente sea que no se nos olviden las causas y las razones de nuestra realidad actual, al objeto de evitarnos nuevos males futuros.

## El DIRCOM como articulador de la Nueva Teoría Estratégica

*Miguel Antezana Corrieri - Perú*

Presidente del capítulo peruano del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de

Comunicación

Director en Perú del Grupo DIRCOM

Hasta finales del siglo XX, la mirada sobre cómo hacer gestión en las organizaciones ha estado dominada por el lente de la administración. Durante décadas se han tomado como modelos casos de “empresas exitosas” con el fin de replicar sus experiencias en disímiles sociedades, con entornos distintos y públicos con diversas maneras de pensar. Los resultados, por supuesto, no han sido uniformes; es más, muchas veces fueron desalentadores.

El enfrentar nuevas realidades con métodos anacrónicos no solo ha generado fracasos; también ha forzado la aparición de formas alternativas de gestión, de organización y de comunicación. En esa coyuntura, la Nueva Teoría Estratégica (NTE) viene a adquirir un esperanzador sentido en las organizaciones, ámbito en el que el director de comunicación (DIRCOM) juega un rol protagónico como su principal articulador.

Para entender el contexto en el que se presenta esta oportunidad, describiremos cinco aristas de la realidad, las cuales influyen en menor o mayor medida para que la NTE pase de ser un planteamiento académico a una herramienta práctica para la gestión organizacional.

### El DIRCOM: un profesional desconocido

Hoy, en mitad de la segunda década del siglo XXI, todavía es común que el término DIRCOM (y qué decir de lo que implica) sea extraño en muchos países de habla hispana. Salvo España, en donde la Asociación de Directivos de Comunicación ha venido cumpliendo una indiscutible labor predicadora, didáctica y hasta normativa sobre el papel que cumple o debe cumplir el director de comunicación en las organizaciones. En varios países latinoamericanos hablar del DIRCOM es hacerlo sobre un perfil difuso y en proceso de formación.

Las limitadas labores de comunicación en instituciones públicas y privadas, ya sea por desconocimiento o por la “no necesidad” de contar con ellas (que a la larga es lo mismo), han tenido como efecto la existencia de cargos y áreas a la medida de lo que se supone que se debe hacer en las organizaciones.

Los organismos públicos generalmente poseen oficinas “de prensa”, jefaturas “de comunicación”, u otras denominaciones variopintas que se limitan a contactar a periodistas externos o medios de comunicación masiva con el objetivo de que sus notas de prensa sean publicadas, asistan a sus ruedas de prensa o actividades de sus autoridades (para ser reseñadas, obviamente), y para que sus resultados luego sean medidos según la cantidad de cobertura lograda.

El tener presencia mediática (impresa, televisiva, radial) suele ser considerado por las autoridades como un buen resultado de la labor del área; y así como exigen tener presencia constante, también pretenden tener cero visibilidad en momentos críticos o de crítica hacia su gestión o a la institución que representan. En otras palabras, las labores de estas oficinas de prensa son estrictamente informativas, repetitivas, con escaso valor agregado a la imagen de la institución y con casi nulo contenido comunicacional en sentido estricto.

Por su parte, las organizaciones privadas poseen áreas de “relaciones públicas”, “relaciones corporativas” o de “marketing”, dependiendo el rubro en el que se desarrolle o del peso que tenga el área comercial. Es común apreciar que se recurre a la contratación de “servicios externos de comunicación”, entendiéndose por ellos una variedad de labores que van desde el diseño gráfico, la producción de publicidad, relaciones con los medios o con otras instituciones, organización de eventos y hasta la realización de “campañas de comunicación interna”.

Precisamente, la comunicación interna es la gran desconocida dentro de la gestión organizacional en general. Los asomos que existen en este tema suelen estar atados o supeditados al área de recursos humanos, lo cual incide para que no se realice una labor comunicativa, sino una más cercana a la meramente informativa, de carácter administrativo y regulatorio, y solo cuando la problemática adquiere ribetes de importancia es cuando se recurre a la consultoría externa especializada; si es que se encuentra, pues existen “empresas consultoras” que aplican las mismas técnicas de comunicación externa al ámbito interno.

En esa coyuntura, es natural que el DIRCOM no exista o que sea un desconocido. La necesidad de contar con un profesional que utilice la comunicación como una herramienta de gestión en las organizaciones todavía no está presente en la mente de los directivos o dueños de empresa latinoamericanos. De hecho, en muchas compañías términos como "clima organizacional" o "cultura corporativa" son conocidos solo por el ofrecimiento de aparecer en uno u otro *ranking* de empresas, mas no por la importancia que tiene la administración de dichos activos intangibles.

Si todavía cuesta trabajo crear conciencia de que la identidad corporativa no es solo identidad gráfica o visual, más cuesta arriba es la de establecer quién es el DIRCOM, qué papel debe cumplir y cuál es su valor estratégico. Es decir, la identidad del DIRCOM todavía está en proceso de formación, de conocimiento y aceptación en las organizaciones.

## **La estrategia: una supuesta conocida**

**156**

Revisando la historia para apreciar el transitar de la estrategia, no solo como término, sino para analizar sus conceptos, sus teorías, sus aplicaciones y sus visiones, notaremos una situación muy particular: la palabra comunicación no aparece necesariamente junto a ella. Mayor peso ha tenido la "no comunicación", en el entendido de que la palabra estrategia –desde sus inicios, e incluso en el siglo XXI– suele tener una connotación de confrontación, de ataque y de guerra.

Cuando la estrategia es concebida dentro del ámbito empresarial y se relaciona con el término "negocio", se hace más evidente la poca existencia de procesos de comunicación en sentido estricto. Lo que se encuentra son procesos informativos que se utilizan de manera conveniente pero cerrada, masiva, impersonal, y hasta confrontacional con las empresas de la competencia.

Incluso cuando se dirige hacia sus públicos de interés, la "estrategia" es utilizar la información de manera seductora y vendedora, pero manteniéndose la conveniencia de manera unilateral y no siempre propiciando que el proceso evolucione hacia uno comunicacional.

El peso e importancia que han tenido las escuelas de negocios y el *management* en la idea de lo que es "hacer estrategia" ha reforzado esa práctica de carácter solo informativo, y le ha generado además un halo de exclusividad

en su concepción, conocimiento y gestión para la plana gerencial o a la "alta dirección".

Dentro de esa creencia, la estrategia corporativa se ha convertido en un secreto tratable y discutible solo en las salas de directorio, y las acciones que se tomarán son transmitidas verticalmente (*manu militari*) a lo largo de la estructura organizacional para su cumplimiento. La estrategia en las organizaciones no cumple un papel articulador, transformador y mucho menos motivador, sino que se enfoca en el cumplimiento de objetivos y en la generación de indicadores que reflejen su efectividad. La información apenas se asoma y la comunicación brilla por su ausencia. En ese escenario, el DIRCOM es un ausente y solo es llamado –si existe– cuando la organización está en boca del público, y no necesariamente de manera positiva.

## **Las organizaciones: de estáticas a dinámicas**

Las organizaciones han sido los entes que menos han evolucionado en comparación con otros aspectos de la humanidad. A través de sus diversos enfoques, la búsqueda de la mejora y el perfeccionamiento en su funcionamiento han sido constantes. Las organizaciones modernas han coincidido en mantener estructuras de poder, de jerarquía, de mando, que permitan cumplir las tareas de organizar, planificar, dirigir y controlar, esta última –incluso– apoyándose en la burocracia.

**157**

Por su parte, las organizaciones posmodernas han asumido claramente que los paradigmas de la administración clásica no se corresponden con sus nuevos perfiles. El exitoso funcionamiento de muchas organizaciones del siglo XXI ha hecho evidente la obsolescencia de muchos de los postulados de la administración tradicional.

Entre las peculiaridades más importantes de las organizaciones posmodernas se pueden mencionar: estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad-calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción y relaciones de autoridad semidemocráticas (Barba, 2000).

Sin embargo, la característica más importante en las organizaciones de este siglo es la irrupción de nuevos procesos de información y de comunicación, así como la utilización de la tecnología como herramienta en ellos.

La transformación en las estructuras organizacionales, de escalonadas y jerárquicas a planas o matriciales, han hecho de la comunicación una condición *sine qua non* para su funcionamiento.

El factor humano ha adquirido un importante peso para el desarrollo organizacional por sus conocimientos, sus habilidades y sus experiencias, pero sobre todo por su condición de vehículos comunicacionales. El trabajador no se limita a cumplir las labores que le son asignadas, ahora es un generador y transmisor de la imagen organizacional, sea positiva o negativa; por lo que esta situación requiere que dicho activo intangible sea administrado por un profesional: el DIRCOM.

## **Los públicos nunca serán los mismos**

**158**

Mapa de públicos, segmentación de públicos, clasificación de públicos, caracterización de públicos, *stakeholders*, públicos de interés y algunos etcéteras más son expresiones de cómo se nombran y tratan a los grupos humanos con los que las organizaciones buscan generar una relación cuando ello no tiene necesariamente correlación directa con el éxito del proceso de comunicación por realizar. Lo fundamental es conocer los públicos objetivos en su esencia, lograr conectarse con ellos y estructurar un lenguaje común, independiente de la denominación que se les pueda asignar, la cual resulta accesoria.

Los públicos se han transformado más que superficialmente: no solo cuantitativa, sino sobre todo cualitativamente. El entorno de los públicos ha cambiado en forma radical en las últimas cuatro décadas, propiciando a su vez la convivencia de generaciones con diferentes maneras de ver un mismo mundo y estructuras mentales para comunicarse.

Hasta los años ochenta del siglo XX, el proceso de toma de decisiones de las personas dependía de la información disponible, de la información accesible y de la información recibida de parte de las organizaciones (centrando nuestro enfoque en la comunicación corporativa y en la relación organización-público externo). La información obtenida por otras vías tenía un peso mínimo y dependía del tamaño del círculo de personas de cada sujeto y de la cantidad de individuos que dentro de ese círculo poseyeran información válida y relevante para la toma de decisión.

En el siglo XXI ese proceso es obsoleto, sobre todo para la generación nacida en la nueva centuria. El consumidor no depende más de las organizaciones para obtener información, ahora la obtiene de diversas fuentes –principalmente en la red de redes–, la comparte e incluso la recibe sin haberla solicitado y produce contenidos sobre la base de sus experiencias, sean buenas o malas. El consumidor quedó para los libros tradicionales de *marketing*, quien manda ahora es el prosumidor<sup>1</sup>.

El “boca a boca” (boca a oído) es más ágil, más abierto, más ruidoso. Las redes sociales no son solo para socializar: son para intercambiar valiosa información de todo tipo, en todo momento, en todos los tonos. A pesar de ser más impersonal, más digital, el proceso que sucede en las redes es más comunicativo que el tradicional e informativo del siglo XX. La realidad obliga a los públicos a no ser los mismos, a evolucionar, y todo indica que las organizaciones son las que están en la cola de esta evolución.

Una posible razón de ese desfase en las organizaciones es la convivencia jerárquica de generaciones. Mientras los mandos medios y personal operativo suelen ser jóvenes prosumidores, quienes dirigen la organización, ocupan los asientos directivos y toman las grandes decisiones son consumidores que la administran con esquemas “estratégicos” del siglo XX. En esa coyuntura, el DIRCOM se enfrenta a organizaciones con modelos de dirección informativos del siglo XX, en un siglo XXI de públicos comunicativos.

## El lenguaje: de las señas al emoticón

La evolución de la comunicación es paralela a la transformación que ha tenido el lenguaje, así como todos los sonidos, símbolos, gestos y demás formas utilizados por el hombre para darse a entender y relacionarse con otros.

Entendiendo el lenguaje como la herramienta utilizada por el hombre para expresarse y transmitir sus pensamientos, la comunicación se concreta cuando el lenguaje empleado es de conocimiento y de dominio entre dos o más partes, lo que facilita el intercambio de mensajes, el proceso de

<sup>1</sup> El término “prosumidor” proviene del inglés *prosumer*, acrónimo de *producer* (productor) y *consumer* (consumidor), aunque hay quienes también lo consideran acrónimo de *profesional* (profesional) y *consumer* (consumidor). Los primeros en utilizarlo fueron Marshall McLuhan y Barrington Nevitt en 1972 (*Take today*), pero fue Alvin Toffler quien en su libro *The third wave* (1979) le inyecta un renovado valor. No obstante, Toffler ya había tratado el tema (la relación productor-consumidor) años antes en su libro *Future shock*.

retroalimentación y la consecución de los objetivos que la comunicación se haya propuesto.

La sociedad de las dos primeras décadas del siglo XXI es dramáticamente distinta a la de las dos últimas del siglo XX; y si la comparamos con períodos anteriores, es fácil advertir la evolución exponencial vivida solo en los últimos cuarenta años. El lenguaje también ha sufrido (literalmente) transformaciones, y la comunicación no ha evolucionado al mismo ritmo que la tecnología (por ejemplo); al contrario, en algunos aspectos y en algunos grupos de la sociedad ha involucionado de ser comunicación a ser información.

Es innegable que la tecnología ha tenido una importantísima influencia en los procesos de obtención, transmisión, divulgación y masificación de la información a nivel global, aunque con sus evidentes fallas por las desigualdades de tipo social, económico, educativo y cultural existentes en cada país. Sin embargo, también ha influido en la generación de formas de lenguajes alternativos, resumidos, impersonalizados, como los usados en redes sociales y teléfonos "inteligentes".

**160**

Suele notarse que la generación nacida con estas herramientas tecnológicas ("nativos digitales"<sup>2</sup>), que las utilizan como si siempre hubiesen existido, padecen de la "necesidad" de estar conectados permanentemente a la red, dejando relegada en segundo plano la comunicación básica, personal, empática, emotiva, humana. Un abrazo, un beso, una sonrisa son remplazados ahora por un emoticón, un símbolo gráfico o una combinación de caracteres.

No obstante, los nativos digitales cohabitan en un mundo (su mundo) con otra especie: los inmigrantes digitales, aquellos "que no nacimos en el mundo digital, pero que en algún momento más avanzado de nuestras vidas quedamos fascinados y adoptamos muchos o la mayoría de los aspectos de la nueva tecnología". (Prensky, 2001).

Esa dualidad de públicos no va de la mano con solo dos lenguajes, pues los más jóvenes siguen transformando y deformando el "suyo", alimentándolo con nuevos términos, nuevos gestos digitales y nuevas maneras de manifestarse e interactuar en las redes sociales, las cuales se han convertido también en fuente de información para las organizaciones. Esta dimensión

<sup>2</sup> Prensky (2001) designa así a aquellos que "han nacido y se han formado utilizando la particular 'lengua digital' de juegos por ordenador, video e Internet".

de la realidad, de la nueva realidad del siglo XXI, no puede ser obviada por el DIRCOM.

## **La NTE y el DIRCOM**

Las nuevas condiciones tienen que enfrentarse con nuevas herramientas, por lo que no tiene ningún sentido pensar en un DIRCOM que realice las mismas actividades que las organizaciones han venido ejecutando a través de sus oficinas de prensa o áreas de *marketing*. El hacer comunicación implica la realización de procesos de diagnóstico, de planificación, de hacer estrategia, de poseer habilidades para ejecutarlas y de medir resultados. De hecho, la tarea central del DIRCOM es actuar como un estratega y no limitarse a ser un coordinador de labores repetitivas de comunicación externa, con y para los medios de comunicación.

En las organizaciones es común que cuando se indaga sobre su “estrategia de comunicación” se saque a relucir su “plan de comunicación”, lo que revela su confusión o desconocimiento sobre lo que es plan y lo que es estrategia, a pesar de que la estrategia es casi innata en el hombre.

**161**

Rafael Alberto Pérez señala que “la estrategia es una capacidad humana antes que una teoría”, lo que le da enorme sentido a que la NTE sea formulada desde la comunicación. Por lo tanto, esta teoría es una herramienta cualitativa fundamental para potenciar la labor e importancia del DIRCOM en las organizaciones.

En la medida que el directivo de comunicación asuma su papel gerencial, su labor coordinadora e integradora con las demás áreas de la empresa, y utilice la comunicación como su herramienta de gestión, la NTE adquirirá sentido no solo para él sino para toda la organización. En ese contexto, el DIRCOM es el llamado a ser el gran ejecutor y articulador de la NTE desde las organizaciones.

Desde cada uno de los cambios que propone la NTE como herramienta de trabajo y como fundamento teórico-práctico, posibilita el conocimiento, divulgación y fortalecimiento (según corresponda) de la figura del DIRCOM. Especial atención reviste el tercer cambio (en las organizaciones: de unidad de producción a red de innovación y de significación), pues “la organización es el gran sujeto colectivo de la estrategia”. (Pérez, 2009).

El planteamiento de Pérez es claro: "Ya no es válido pensar en organizaciones como estructuras de gobierno jerárquicas donde fríos directivos adoptan decisiones centralizadas siguiendo secuencias preestablecidas. En cambio, sí nos vale pensar en un conjunto de flujos de elementos que se autoproducen y reconfiguran, que coevolucionan junto con la sociedad, siguiendo procesos no siempre lineales, para lograr su sostenibilidad y su competencia. Es desde esta nueva visión que podremos diseñar estrategias innovadoras y transformadoras".

La herramienta que permite esa reconfiguración y evolución de las organizaciones es la comunicación, cuya gestión debe estar a cargo del DIRCOM. Dicho planteamiento es también una invitación a la revalorización (y en algunos casos un llamado urgente de atención) de la comunicación interna, a transformarla cualitativamente desde las simples labores de información a procesos de comunicación y de retroalimentación.

El cambio para las organizaciones está dentro de las organizaciones, y antes de seguir "haciendo comunicación" hacia fuera es indispensable entender y repensar la comunicación que (no) se hace hacia adentro. La NTE propone en su quinto cambio pasar de una matriz de la economía a una de la comunicación, condición necesaria para que el DIRCOM pueda ejecutar también su labor como gestor de emociones, pues la organización es en sí misma una emoción en movimiento.

Desde que venimos trabajando y viviendo la comunicación de manera profesional hemos sostenido que si la segunda mitad del siglo XX fue la de los modelos, planteamientos y de los gurús de la administración, el siglo XXI será el de la comunicación. La NTE es un paradigma que soporta esta afirmación y el DIRCOM es el profesional llamado a enarbolar la bandera de esta transformación.

## Referencias bibliográficas

- Antezana, M. (2013). Tres cambios para una evolución de la comunicación en las organizaciones. En *La comunicación en las organizaciones: 100 autores en 500 palabras*. México: La Gunilla Editores.
- Antezana, M. (2012). Comunicación y estrategia: de la dualidad implícita a la unidad explícita, un enfoque desde el taoísmo" *FISEC-Estrategias*, año VII, n.º 17. Disponible en <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&eid=17>
- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, n.º 48, 11-34. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, vol. 9, n.º 5. Bradford: MCB University Press.

## La Nueva Teoría Estratégica ofrece una renovada visión de la comunicación organizacional

*Mario Agustín Bossolasco Akay - Uruguay*

Director de comunicaciones y *marketing* de Grupo Isos Internacional y del Centro de Estudios para el Desarrollo de las Telecomunicaciones y el Acceso a la Sociedad de la Información de América Latina Integrante de FISEC y socio investigador de Fundación CINTE

**164**

Hace mucho tiempo escribí una nota titulada “Comunicación y estrategia: separadas al nacer”, donde compartí un crudo sentimiento: hacer comunicación es necesario y no estratégico. O al menos eso pensaba. Hoy día, gracias a la Nueva Teoría Estratégica (NTE), tenemos la oportunidad de afirmar que todavía hay un camino visionario por recorrer, que pensar estratégicamente en la comunicación organizacional es, por suerte, algo que muchos colegas están haciendo, dejando en claro que la estrategia sigue viva y que es una capacidad humana que no tiene límites.

Muchos CEO, directivos, ejecutivos, empresarios, y hasta los propios empleados de las empresas, piensan que contar con un simple y operativo departamento de comunicación organizacional ayuda a satisfacer las necesidades de los altos cargos y las empresas. Esta visión simplista, mezquina y sin fundamento, tiene como objetivo básico ver si se puede mejorar el clima laboral interno realizando algún boletín o pequeña revista, atender a la prensa sin el debido conocimiento, o tener una persona aislada y sin lineamientos estratégicos que utilice Facebook y Twitter. Así se está *online* y, algunas veces, sirve para “seguir una moda”. La pregunta es: ¿Dónde encontramos la estrategia dentro de esta maraña de actividades sin sentido? Entiendo que el nivel de adaptación a las situaciones internas y externas en materia de comunicación organizacional que debe enfrentar una empresa es muy alto y riesgoso. Cada acción debe ser estudiada en su mínimo detalle para poder enfrentar de la mejor forma el reto que tengamos, haciendo que la estrategia sea necesaria, adaptativa y evolutiva en cada minuto y cada situación por enfrentar. Soy partidario de los “planes anuales de comunicación”. Son muy buenos, pero cuando surge una situación inesperada o de crisis, ese papel no nos ayudará, simplemente porque no estaba dentro de las más

visionarias previsiones de cualquier ser humano racional. Es aquí donde la NTE rescata la figura del DIRCOM y su intuición, y de la gran diferencia entre “planificador” y “estratega”: muchos de nosotros podemos planificar, pero no cualquiera es un estratega. Eso hay que cultivarlo, alimentarlo y sentirlo. Así que cordialmente los invito a eliminar de raíz el paradigma comunicacional de una estrategia planificada, lineal y estática, para salir un minuto del camino y luego volver a retomarlo.

Soy de los fervientes defensores de que las compañías cuenten con sus propios departamentos de comunicación organizacional, con profesionales contratados por la propia empresa, liderados por un DIRCOM y establecidos dentro de la estructura funcional. Sé que esto va en contra de las tercerizaciones en comunicación que muchas compañías realizan, donde por más que se tengan personas dedicadas a la función, no será lo mismo que tener empleados motivados para realizar una acérrima defensa de la marca y la reputación, tanto hacia dentro de la organización como hacia el exterior. Eso es estrategia. También comprendo y respeto la comunicación organizada y planificada, pero frente a los imprevistos y las crisis no nos salvará un tercero que no conoce la empresa desde dentro, o un estructurado y frío “plan anual de comunicación”; nos salvará un DIRCOM estratégico, que alinee con la dirección y que siempre se encuentre enfocado en una estrategia anticipativa, que visione futuros, que sea evolutiva, pero, por sobre todas las cosas, que sea intuitiva. Eso es ser estratega. Entonces, no podemos separar la comunicación de la estrategia por el simple hecho de llevarla adelante y aplicar teorías y estudios que nunca enfrentaron el día a día del comunicador; seamos estrategas conscientes de que nuestras habilidades pueden llevarnos al ser relacional que las empresas buscan y necesitan.

Todavía hay camino por recorrer, pero la NTE nos ha brindado la base de un pensamiento estratégico para aplicarlo a la comunicación organizacional, algo que por suerte muchos colegas están haciendo, dejando en claro que la estrategia sigue viva y que es una capacidad humana que no tiene límites. También me siento tranquilo al apreciar que existe el espacio para compartir –entre muchos profesionales de la comunicación– fundamentos básicos como los siguientes: todas aquellas empresas que deseen perdurar en el tiempo deben administrar sus externalidades; el comunicador es un hombre en red con sentimientos de humanidad que lo aproximan a una mejor comunicación organizacional; el comunicador debe cambiar de ser “racional”, a ser “relacional”; la intuición es algo que se debe agregar a un modelo estratégico

de comunicación; cualquiera puede planificar, pero no ser un estratega; y por último, pero no menos importante, debemos eliminar de raíz el paradigma comunicacional de una estrategia planificada, lineal y estática.

Gracias a la NTE, tenemos las herramientas para desviar nuestro pensamiento hacia estrategias impensables hasta el momento, olvidándonos que la comunicación organizacional tiene obligadamente que ser planificada a futuro, que se puede tomar como un proceso más, o que siempre se deben acatar las reglas teóricas. Para un DIRCOM, los imprevistos son enemigos que están al acecho y que buscan destruir su reputación. Y frente a estos enemigos no los salvará una buena planificación; los amparará una estrategia anticipativa, que visione futuros, que sea evolutiva, pero, por sobre todas las cosas, que sea intuitiva. Repito: todos los responsables de un departamento de comunicación organizacional pueden ser planificadores, pero en la jungla de los imprevistos, sobrevivirá aquel que sea el mejor estratega. Igualmente, muchas veces sigo escuchando cómo los modismos y caprichos corporativos con falta de visión pueden llegar a hacer fracasar una buena estrategia. Las empresas siguen apostando a los perfiles equivocados (es increíble que un ingeniero comercial esté al frente de un departamento de comunicación); a una comunicación fragmentada que separa la comunicación interna de la externa, o al creer que el concepto de "*community manager*" es un tema de simple *marketing*, dejando de lado el ser corporativo relacional y no entendiendo el concepto desde las personas.

Creo que la NTE arribó en el momento preciso, acarreando una brisa fresca y renovada que nos permite imaginar una comunicación organizacional neutralmente conectada, donde fluyan libremente los pensamientos y se rescate la esencia humana; elementos que fusionados nos permitirán generar una estrategia de comunicación altamente efectiva.

# La Nueva Teoría Estratégica y el sector turismo

Alejandro Pérez Ferrant - España

Fundador y director general de The Blueroom Project, TBP Consulting

El sector del turismo es en la actualidad uno de los campos profesionales en los que las bases de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) pueden aportar esa nueva forma de visión, de pensamiento, de análisis, de ejecución entre organizaciones, empresas y personas de diversas culturas, que estábamos necesitando en un mundo descompensadamente globalizado.

Las palabras clave son interacción y articulación. Tanto los organismos turísticos y las empresas de viajes como el hombre viajero se nutren de la relación y del intercambio (económico y cultural) "obligatorio" con otras regiones, países, entornos e idiosincrasias, costumbres, idiomas, religiones, estereotipos y tabúes. Y la articulación es el eje central de la NTE.

Hoy el éxito, tanto de los organismos turísticos institucionales al promocionar sus municipios, provincias, regiones o países, como el de las empresas del sector turístico privado (turoperadores, agencias de viajes tradicionales y *online*, hoteles y *resorts*, líneas aéreas) y el del propio viajero o turista (de ocio y de negocios), depende de su voluntad y grado de adaptación constante a las nuevas formas de interrelacionarse (nuevas tecnologías y canales de comunicación, nuevos comportamientos, nuevos roles del viajero, nuevas necesidades y demandas, nuevas amenazas comerciales, naturales, políticas, monetarias, energéticas, terroristas).

167

Y si nos centramos en el sujeto, el ser humano que viaja, se aprecian dos perfiles:

1. El viajero: un actor que elige mayor duración del viaje, pero por encima de todo más profundidad en la búsqueda del aprendizaje y del bienestar interior al viajar.
2. El turista: un actor que se decanta por viajes de menor duración y una preferencia en la búsqueda de nuevas actividades del ocio y del disfrute.

En este contexto, dos rasgos destacan sobre todos los demás y marcan las tendencias: la necesidad de experiencias auténticas, genuinas, tradicionales,

endémicas, de salud, de lujo, de confort, de placer... la necesidad de valorar y sobre todo compartir esas experiencias con familiares, amigos, seguidores en redes sociales, foros de viajes, blogs, etc., de manera inmediata.

En poco más de una década, hemos pasado de visitar campamentos y zoológicos para ver elefantes a realizar cursos de *mahout* (conductor y cuidador de paquidermos); de degustar gastronomías diferentes y exóticas en restaurantes a recibir cursos de cocina de media jornada; de ir a comprar vino a aprender a hacer vino en el campo, seguido de un curso de cata y de un tratamiento *spa* basado en las propiedades de la uva; de visitar al médico de familia de nuestra ciudad o municipio a realizar chequeos express en hospitales al otro lado del mundo.

Demandas cada vez más exigentes, especializadas y microsegmentadas: solo adultos, *kids friendly*, *gay friendly*, para no fumadores, para nudistas, para vegetarianos. En definitiva, vivimos en un planeta donde cada persona es un viajero único y complejo pero hiperconectado con el mundo. Es ahí donde surge la oportunidad de poner en práctica nuevas formas de pensar la estrategia, como la NTE, en la búsqueda de una mejor gestión institucional y empresarial del turismo.

Las nuevas estrategias de comunicación turística deben dar respuestas integrales, panorámicas, circulares, interactivas, innovadoras y evolutivas a esos nuevos retos, que en el campo y la industria turística se manifiestan de forma mucho más tajante y veloz que en otros ámbitos empresariales.

El turismo en sí mismo es el futuro: no compramos un viaje, compramos la idealización de una experiencia a base de un gran número de datos (cada vez más en número y calidad), de imágenes, de deseos que hemos conformado en nuestro cerebro y que, además, a diferencia de otros servicios, pagamos por adelantado antes de consumir el plan contratado. No nos conformamos con una experiencia cualquiera: queremos lo mejor y en contraposición de otros (mejor viaje que mi vecino, que mi compañero de trabajo, que el bloguero de la esquina).

El grado de satisfacción del turista actual, al igual que el grado de éxito en la comunicación de las instituciones y empresas turísticas, depende de forma fundamental del comportamiento relacional (entre visitantes y locales, entre empresas de diferentes procedencias y servicios complementarios).

Por ello, las respuestas estratégicas ya no pueden ser estáticas ni temporales. Deben ser anticipativas, fluidas y evolucionar de forma constante (no podemos quedar estancados en modelos pasados) a través de mecanismos de interacción, captación y análisis de *feedback* y datos, mecanismos de respuesta y sistemas que nos permitan prever y proyectar nuevos cambios para adaptarse de antemano a lo que está por venir: ¡Al futuro!

En el mundo del turismo yo apuesto sin dudar por las estrategias NTE; articuladoras y cooperativas versus las confrontativas, aceptando la pluralidad y al otro, enriqueciéndonos de él y de sus diferencias.

Y aunque el camino e influencia de la NTE en el sector turístico todavía es incipiente, me es grato comentar algunas experiencias y proyectos en los que participo profesionalmente y donde identifico aspectos comunes con los preceptos de la NTE:

## **Why Tenerife?**

Es un ejemplo de cómo gracias a la relación y a la asociación entre distintos organismos públicos y el sector privado, una pequeña isla consigue el premio de mayor incremento de conectividad aérea en Europa y el segundo del mundo en 2013, a la vez que impulsa su producto de vanguardia captando inversión internacional en tiempos de una aguda crisis económica en España.

[www.whytenerife.com](http://www.whytenerife.com)

**169**

## **Turismo de Tailandia**

Nos muestra cómo comunicar y difundir la esencia del "*thainess*" (la hospitalidad y arte de vivir de los tailandeses) a través de un proyecto que conjuga el turismo experiencial y la relaciones humanas, utilizando el periodismo de viajes tradicional y de alta calidad, con el mundo de los blogs y las redes sociales.

[www.turismotailandes.com/thailandAcademy](http://www.turismotailandes.com/thailandAcademy)

## **Skyscanner**

Vemos aquí cómo una *startup* (un metabuscador de viajes), que en el fondo es un mero comparador de precios (su eje de negocio), se convierte en un

prescriptor de experiencias al centrar su estrategia de comunicación en generar un alto volumen de contenidos de altísima calidad y adaptados tanto al mercado global como localizados por países y regiones del mundo, superando en capacidad de crear contenidos y noticias a los periódicos de su país de origen (Escocia).

[www.skyscanner.es](http://www.skyscanner.es)

Las propuestas de la NTE no solo pueden, sino que deben servir para mejorar la forma de abordar las estrategias de comunicación turísticas en este nuevo entorno, pues, como afirma el Doctor Rafael Alberto Pérez, y relacionándolo con mi exposición anterior, "la estrategia es hija de la imaginación y ha de generar sorpresa y subversión". Pero a su vez se apoya en el cálculo y se ordena en la planificación. Mejor (y más fácil y controlable) cambiarse a uno mismo (mejorar nuestros productos y servicios, etc.) que tratar de cambiar a los demás. Mejor transformar la relación que intentar cambiar al otro.

## Decir es decidir: un modelo de gestión empresarial desde la NTE

*Doctor Carlos Manuel Sánchez Pérez - España*

Jefe del gabinete de documentación y producción de la dirección de comunicación  
de la Administración de Infraestructuras Ferroviarias (ADIF)  
Fundador y director de la revista cultural *Abalorios*, y fundador  
y director de la revista *Buenas noticias*  
Presidente del capítulo español del Foro Iberoamericano  
sobre Estrategias de Comunicación

La innovación en la gestión estratégica de las empresas y organizaciones viene de la mano de una realidad comunicacional bifronte, a la manera del dios Jano: toda comunicación es acción; toda acción comunica.

Es decir, la comunicación tiene una dimensión simbólica, con la que sustituye la acción por su representación e interpretación a través del lenguaje, ya sea textual, icónico, fáctico, etc. Este proceso de activación de la conexión entre dos nodos (organizaciones y sus grupos de interés, por ejemplo) se lleva a cabo a través de mensajes que ahorman y dan forma al patrón de conectividad entre sujetos emisores y receptores, mutuamente alimentados de significaciones y sentidos.

Esta sustitución simbólica de lo real comparte la misma intención teleológica de la acción. La segunda parte del axioma es evidente, aunque en muchas ocasiones los teóricos de la comunicación la han olvidado por centrar sus investigaciones exclusivamente en el proceso de transmisión de mensajes. Pero sí, es verdad, cualquier acción comunica, cualquier hecho significa, e incluso, cualquier acción acaba por ser signo de sí misma, lo que tiene repercusiones amplias en el mundo de la promoción.

171

### El mapa de gestión empresarial

Tras lo dicho, la gran misión de una empresa consiste en conectar con sus grupos de interés y en decidir cuáles son los intercambios, simbólicos o reales, que darán sentido a esa relación.

Aplicando el axioma de la gestión empresarial basada en el modelo de gestión de relaciones, se debe trabajar sobre dos dimensiones de empresa que no son separables entre sí, sino interdependientes, pero que funcionan de manera autónoma, aunque sus procesos sean sincrónicos.

## La comunicación es acción

En primer lugar, la función de la empresa es conectar, activar la conexión con aquellos con los que garantizan su perdurabilidad, como los grupos de interés, grupos de personas u organizaciones que resultan copartícipes de nuestra acción empresarial. Con unos intercambiará necesidades por soluciones; con otros, riesgos por ganancias, y con otros, decisiones por credibilidad. Finalmente, lo importante será ejecutar la mejor manera de encontrarse, puesto que son indispensables para nuestro éxito empresarial.

Como son indispensables, y la realidad es compleja porque es diversa (es decir, se produce desde la existencia de múltiples intereses diversos), lo mejor será buscar el camino para la convergencia de todos los intereses en juego, de tal manera de producir una situación nueva de equilibrio o, dicho en términos cuantitativos clásicos, de ganar-ganar. De la palabra converger nace la palabra conversación. O sea que converger significa "dirigirse dos o más líneas a unirse en un punto". Las conversaciones son, entonces, los actos por los cuales las personas o las organizaciones pueden llegar a unirse en un punto.

A partir de aquí el recorrido es llano. Se trata de encontrar las palabras-alma de la organización y cada grupo de interés, y levantar un relato asumido por todas las partes que dé sentido tanto a la organización como a sus grupos de interés, en función de su grado de vinculación e influencia, y que, finalmente, legitime la acción de todos. Esta parte de la gestión empresarial debe cristalizar en un plan de comunicación que utilice las zonas de significación comunes. Existen diversas técnicas aplicables para determinar los campos significacionales o semióticos de las organizaciones. En este artículo proponemos una de estas técnicas, basada en el uso de palabras-alma.

### Palabras-alma

Partimos de la tesis de Niklas Luhmann, quien indicaba en 1997 que el sentido y la significación establecen los límites de las organizaciones. Las

comunicaciones pueden marcar más las fronteras organizacionales que las fronteras físicas. Por eso, a la pregunta “¿qué producen las organizaciones?”, su respuesta es: significación. La generación de sentido, de significación se convierte así en la gran estrategia que debe guiar a una organización. La tarea directiva consistirá en saber establecer qué sentido y qué significación ha de generar una organización dada.

Esta afirmación va pareja al convencimiento de que vivimos en el lenguaje. Como dice Eco, el hombre no llega a la realidad antes que el lenguaje, sino que habita en el lenguaje. Esto mismo defiende Rafael Echeverría (“Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él”). Es decir, la realidad se crea al nombrarla, somos la expresión de nuestro lenguaje. Los seres humanos también actuamos a través del lenguaje, y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en el que vivimos, cambiamos lo que es posible y construimos futuros diferentes. “El lenguaje es la morada del ser”, decía Heidegger. El lenguaje es lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que somos. El lenguaje no solo nos permite hablar “sobre” las cosas: hace que pasen cosas, fenómenos.

El concepto de palabras-alma (*words from the soul*) que proponemos aquí se refiere a la intención de sentido, al significado de las palabras que da cuenta del propósito de la voluntad. Las palabras-alma aluden a estados vibracionales del lenguaje, superpuestos de sentido sobre un signo. No siempre son públicas.

Si consideramos que las palabras-alma reproducen la esencia, el espíritu de las manifestaciones de una persona o una organización, estaríamos en condiciones de poder activar zonas de significación comunes, con el objetivo final de conseguir forjar un relato, una proposición de valor, asumible tanto para el ente emisor como para el receptor (público). Este relato se constituiría en un patrón de conectividad, que conseguiría amplificar, enriquecer la relación, al conseguir la legitimación tanto de la personalidad y actividad del emisor como del receptor. En definitiva, se trata de encontrar el punto de equilibrio entre las intenciones y las expectativas mutuas.

Las palabras-alma se diferencian de las palabras-clave en que las primeras apuntan no al representamen (el contenido de un continente), sino al fundamento del interpretante o idea esencial interna (presencia espiritual del objeto en la mente, dirían los escolásticos), contenido objetivo del pensamiento, al que se refería Pierce, donde se albergaría la intención. Por tanto, las palabras-alma como selección (cultural) de la realidad (interna)

se corresponderían con idea-intención para interactuar con respecto a un objetivo de significación imaginario o real. No habiendo más espacio para desarrollar la metodología en la que trabajamos, sí podemos anticipar para qué sirven las palabras-alma.

Después de tener localizadas las palabras-clave y las palabras-alma de cada interlocutor, y de haber establecido el campo de sentido compartido o sentido común, resta cumplir dos pasos: la creación de un tesoro dinámico y, lo más creativo, en el caso de conectividad sintónica, elaborar mensajes capaces de actuar como la chispa que active la relación, el apareamiento entre el interés (racional) y la emoción (irracional) de un gozo presente o su promesa, a través de relatos o discursos organizacionales que busquen la activación de acciones a través de zonas de encuentro entre intenciones y expectativas.

## La acción comunica

Cualquier acción es percibida significativamente. Por eso puede y debe gestionarse la empresa como un proceso de significación global, tanto desde los mensajes enviados como de las acciones ejecutadas.

174

Con los procesos y sus correspondientes procedimientos e indicadores, estaremos en condiciones de garantizar una acción que comunicará con sentido compartido, lo que equivale a decir que redundará en nuestra razón de ser como empresa.

Con el caudal de acciones diseñado, el paso siguiente consiste en la asignación de indicadores que permitan medir el grado de alineamiento de los objetivos y metas previstos con la realidad y hacer un seguimiento constante.

## Referencias bibliográficas

- Luhmann, N. (1997). *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*. Barcelona: Paidós.
- Eco, U. (1975). *La estructura ausente*. Barcelona: Lumen.
- Echeverría, R. (2011). *Ontología del lenguaje*. Madrid: J-C Sáez editor.
- Peirce, C. (1974). *La ciencia de la semiótica*. Buenos Aires: Nueva Visión.

## **La NTE en la estrategia en comunicación y *marketing digital***

**Doctora (c) Avelina Frías Velázquez - México**

Directora ejecutiva de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica  
CEO de Comunicaos. Consultora estratégica en comunicación y *marketing digital*

Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a través de Internet, redes sociales, dispositivos inteligentes y móviles, etc., nos han abierto espacios para la autocomunicación, la relación y la interacción entre personas, organizaciones, instituciones y marcas con sus interlocutores, lo que evidencia el valor incalculable que la comunicación ocupa hoy en la construcción de la percepción del mundo y de nuestra realidad.

Pero detrás de los conocimientos del uso de las nuevas tecnologías subyace siempre un pensamiento, una filosofía y una perspectiva desde las que fueron creadas y que permiten que funcionen en nuestra sociedad (interconexión, relación, comunicación). En este sentido, puedo decir que la Nueva Teoría Estratégica (NTE) ha sido visionaria, pues se adelantó, desde hace diez años, a la forma del pensamiento social que está surgiendo a partir del uso de Internet, las redes sociales y el móvil.

Y es que sin proponérselo, la NTE estableció cinco puntos que dan sentido y validan los principios de comunicación, relación e interconexión desde los cuales debemos diseñar nuestras estrategias de comunicación y *marketing digital* para tener éxito.

Una teoría por lo general da respuesta a la experiencia práctica. Por eso puedo decir que la NTE se corresponde a esa provocación rupturista como lo están siendo las nuevas tecnologías, pero en este caso, del concepto de la estrategia. Sin embargo, en ambas, la comunicación como una experiencia humana, colectiva y estratégica para la evolución social es el eje de la ruptura.

5 cambios en la NTE	Estrategia de comunicación y <i>marketing</i> digital
La clave de cualquier estrategia pasa por recuperar al ser humano, actualmente remplazado por constructos artificiosos como el <i>homo oeconomicus</i> , el actor racional, el <i>player</i> , etc.	Hoy todas las campañas de comunicación y <i>marketing</i> digital de éxito han pensado en mecanismos para los que tu interlocutor se sienta entendido y tratado como un ser humano, no como un cliente. Cuando entiendes en toda su complejidad que quien recibe tu mensaje es una persona que se relaciona constantemente, que comunica sus emociones y experiencias (buenas y malas), que cambia de opiniones y que busca conectar de forma fácil, pero que también espera estímulos para responder en entornos digitales, entonces puedes crear mejores experiencias de relación, compromiso y empatía con un "amigo" o <i>follower</i> .
La estrategia entendida como una ciencia de la relación y de la articulación social, no como una ciencia del conflicto y la guerra.	El usuario que interactúa en los nuevos medios es un interlocutor que entiende su rol y su poder. Es una persona capaz de responder o no en función del sentido común, y si no lo tienes en cuenta en el diseño de estrategias digitales, puede costarte caro. El usuario busca ser comprendido e inspirado, no engañado. Busca que seas real, honesto y verdadero. No quiere que vayas detrás de su dinero, quiere que te hagas merecedor del mismo respondiendo a sus verdaderas necesidades, tanto individuales como sociales.
Una buena estrategia toma en cuenta la mirada y las necesidades del otro, dándole así una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual.	El <i>feedback</i> y la interacción que se da en los entornos digitales son el espacio ideal para permitir co-construir desde la mirada del otro los servicios o productos que están necesitando tus interlocutores en el lugar y momento adecuado. Sabiendo utilizar este principio, la estrategia se convierte en una poderosa herramienta de innovación a través del diálogo abierto y el consenso, que reporta beneficios a ambos lados.
La estrategia debe responder además de a factores económicos –que siempre estarán ahí–, a otros más relacionales e intangibles, como reputación, identidad y valores.	En los nuevos entornos digitales y formatos tecnológicos del <i>marketing</i> , la estrategia está permitiendo un giro en la comunicación publicitaria para interactuar de forma más relacional, humana y social. El contenido del mensaje se convierte en lo más relevante para las marcas. Este intercambio de experiencias, opiniones y valores vertidos en la red van construyendo la credibilidad, la confianza y la identidad digital, que directamente impactan en su reputación, y por ende también pueden reportar beneficios o pérdidas económicas si no están bien gestionados.
En vez de preocuparse de proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la NTE aspira a proporcionar reglas hermenéuticas, orientativas y articuladoras.	Pese a contar cada vez con más y mejores recursos mediables en el ámbito digital con herramientas como el <i>big data</i> y el RTB, la estrategia nunca debe perder de vista las variables del ser humano, la velocidad y el cambio constante como únicas reglas de éxito. No hay fórmulas fijas, se van construyendo en tiempo real y en respuesta a la interacción constante.

## **Aproximación ilusionista a la NTE. Cómo crear ideas en la mente del público objetivo frente a comunicarlas**

*José María de la Torre Maroto - España*

Creador del Desarrollo Estratégico Ilusionista (DEI)

Investigador de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica

Fundador y CEO de OCTIMA

**177**

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) plantea la importancia de la impredecibilidad de los seres humanos y los múltiples factores intangibles que intervienen en sus decisiones. El Desarrollo Estratégico Ilusionista (DEI) utiliza esa idea para generar modelos estratégicos no basados en la predicción de los mercados ni en las acciones de cada ser humano. Predecir algo es realmente complicado, puesto que, como postula la NTE, cualquier modelo artificial será incapaz de considerar las infinitas variables que pueden incidir en los resultados. Entre otras cosas, porque siempre es posible hacer que intervengan variables nuevas. Puede que resulte un modelo útil en casos acotados. Sin embargo, para lograr resultados que esas predicciones auguran que no se producirán, parece obvio que vale poco. La ventaja de los horóscopos es que nos eximen de responsabilidad.

Por el contrario, establecer los marcos adecuados para tomar esas decisiones es mucho más sencillo estableciendo nuevas premisas para las cuales el mercado no tiene una respuesta predefinida. Sin embargo, tienen el inconveniente de siempre crear algo nuevo. Un poco más trabajoso que leer el horóscopo o preguntarle al mercado.

Una pregunta amigable: ¿Cree usted que la Tierra es redonda?

Está bien... ¿Cree usted que la Tierra es esférica y achataada en los polos?

Si ha respondido que sí, seguramente tiene más o menos razón. La siguiente pregunta es: ¿Por qué lo cree? Tómese su tiempo.

Todas las razones que he obtenido de mis clientes y oyentes en conferencias y seminarios a lo largo del tiempo pueden resumirse en dos: porque los datos así lo evidencian o porque una autoridad digna de su confianza

se lo ha dicho. Conclusiones científicas, deducciones propias sobre datos o experiencias, exposiciones académicas, estudios de mercado, son razones tan poderosas para nuestro cerebro que la información no es sometida a duda. Ni siquiera llevamos a cabo el proceso de decisión sobre si compramos la idea o no. Simplemente la asumimos.

Y, sin embargo, esas razones son exactamente las mismas por las que los sabios más sabios del planeta en el siglo XV podían demostrar que la Tierra era plana. Exactamente las mismas por las que la gente en el siglo XV sabía que era plana.

Así funciona el mercado: se crean modelos que son útiles para un determinado conjunto de situaciones. Y eso está bien. El problema está en que tendemos a asumir las premisas de esos modelos como indudables. Y eso hace que determinados objetivos resulten imposibles o realmente difíciles de alcanzar.

Es cierto: cualquier experto podrá “demostrarnos” que es imposible duplicar los beneficios de una determinada compañía de su mercado en menos de dos meses. Tiene razón: con las premisas que él, la compañía y el mercado están asumiendo.

Pero eso no significa en absoluto que no pueda hacerse: lo que está claro es que será por un camino distinto, cambiando una o varias de las premisas del marco estratégico y muchas veces comunicativo que se está asumiendo.

Una de las primeras cosas que aprendí de la NTE, de mano directa de su fundador, Rafael Alberto Pérez, es que no es lo mismo estrategia que objetivo. Uno de los problemas de gran parte de los modelos estratégicos anteriores a la NTE es que, cuando se esboza un objetivo, se barajan automáticamente los caminos que se dan por sentados para alcanzarlo, lo cual hace seguir adelante o desestimarlos: se le pregunta al mercado, se hacen complejos análisis DAFO, minuciosos algoritmos de *data mining*, y eso arroja el resultado de si el objetivo será posible o no. Sin embargo, es bueno tomar en cuenta la idea de que un objetivo es posible o no solo en función de la estrategia que se adopte. Dada la importancia que para mí tiene esta idea, trataré de repetirla en una frase con algo más de “gancho”: son las estrategias las que hacen imposible un objetivo. O posible, claro está. En realidad, a Rafael Alberto Pérez le gusta más esta otra forma que tengo de decirlo: “Quien cree que un objetivo es imposible es solo porque aún no ha encontrado la estrategia adecuada”.

Es bueno considerar que la realidad es siempre celosa de sí misma y cuenta con innumerables herramientas para demostrar que sus paradigmas fundamentales no pueden ser cambiados. Y eso siempre es verdad porque la realidad es lo que es hoy. No lo que está por ser.

Sin embargo, estoy plenamente convencido de que usted conoce más de un caso exitoso en el que se han roto las premisas de un mercado. La primera misión del DEI es modelar el proceso mediante el cual eso es posible. Está directamente relacionado con la idea de la NTE, que postula que si un modelo fracasa repetidas veces, parece tener bastante sentido pensar que lo que falla es el modelo y no todos y cada uno de los actores que lo aplican sistemáticamente, por mucho aval académico o empresarial que dicho modelo ostente.

¿Cómo se cambian premisas que un experto en un determinado mercado nunca barajaría? Cuando un mago se plantea la construcción de un efecto, su primera condición es la de que sea algo que solo parezca imposible, pero que lo parezca tanto que su público no pueda explicarlo. Para ello, todo lo que ha de hacer es renunciar a las premisas y los algoritmos de análisis que un ser humano habituado a tratar con los materiales y "realidades" de los que se compone el "efecto mágico" (o sea, su público) utilizará para analizar los datos que se le presenten y encontrar el "punto de ruptura", aquello que, al ser cambiado (pero en cuyo cambio el público ni siquiera pensará), sí permitirá lo que de otra manera no era factible.

Una de las cosas más importantes que, para mí, aporta la NTE al estado del arte de los modelos estratégicos es la conciencia de que las estrategias serán exitosas si consiguen su efecto con seres humanos. Lo que Rafael llama la "naturalidad". Al igual que cuando se revela el "secreto" de los trucos, esto parece una obviedad que cualquiera sería capaz de considerar, pero es, sin duda, para cualquier director un triunfo indiscutible el ser consciente de que no está haciendo sus estrategias de comunicación para perros, marcianos o paradigmas científicos, sino para personas.

Sabiendo que nuestra tarea no es vender productos o conceptos a la fuerza, sino generar la idea de que se desea comprarlos en la mente de nuestro público objetivo/personas, nuestra mayor herramienta ha de ser el conocimiento de los mecanismos que generan esas ideas en la mente humana.

Y esta es la segunda parte del DEI, que pretende dotar a la NTE de herramientas de aplicación práctica para la ejecución de sus estrategias. Después de haber “antiinterpolado” el análisis de los datos, lo que permite concluir ideas que certificarán la imposibilidad de alcanzar un determinado objetivo, y después de haber cambiado las premisas necesarias para diseñar un camino alternativo (lo cual suele tener algunas ventajas añadidas, como la falta de competidores o el establecimiento inmediato de quien pone en práctica ese nuevo camino como autoridad en el producto o servicio que maneja) para lograr la meta deseada, suele ser frecuente encontrarse con que “el papel lo aguanta todo”, pero la implantación de la estrategia está llena de imprevistos difícilmente ponderables, puesto que, una vez más nos postula la NTE, tratamos de implantarla entre seres humanos.

Lo que hace el DEI a este respecto es usar los mismos procedimientos de la mente humana, pero al revés, es decir, se trata ahora de que nuestro público objetivo llegue a conclusiones que le hagan asumir la implantación de nuestra estrategia. Lo potente de este modelo es que, repetimos, las ideas son del público objetivo, no nuestras.

**180**

No pasan, pues, por el filtro de si serán aceptadas o no, sino que nuestro mercado las asume como propias: se le dan los datos suficientes al público para que, en función de los algoritmos en su mente para sacar conclusiones, o incluso de otros nuevos “mostrados” por nosotros, concluyan la idea que deseamos.

Un ejemplo “mágico” para entenderlo mejor: cuando un mago hace que una moneda viaje “mágicamente” de su mano derecha a la izquierda, en realidad lo que está haciendo es simular con su mano izquierda que la deposita en la derecha mientras que la moneda se oculta en la siniestra, de la que nunca salió.

En su simulación, el mago le da a su público unos datos que hacen que este concluya que la moneda fue depositada en la mano derecha del prestidigitador debido a que en su experiencia siempre han visto que los movimientos que una mano izquierda hace para dejar una moneda en la derecha resultan en que la moneda sea depositada allí.

Y *voilá*, eso es todo: el público ya ha generado en su mente la idea de que la moneda está en la mano derecha, lo cual permite que el “viaje” a la mano izquierda (donde en realidad siempre estuvo la moneda) resulte mágico e

"imposible". La idea de la moneda depositada en la diestra del ilusionista es del público, pero es, exactamente, la que aquel deseaba que ellos cosecharan en sus cabezas, con los datos y algoritmos de interpretación que él sembró.

Lo peor que podría hacer un mago en este caso sería tratar de "vender" esta idea terminada diciendo algo como "dejo la moneda en mi mano derecha". Primero, porque sería mentir, y segundo, porque esa sería una afirmación externa que el público analizaría y podría decidir "comprar" o no.

Recapitulemos: si son ellos los que concluyen, tras su propio proceso de análisis, que la moneda está en la mano derecha, ni siquiera se producirá la duda sobre esta "información", que será considerada como un dato. Tal como la idea de que la Tierra es redonda.

## La organización y uso de datos en el contexto de la NTE

*Doctora Amaia Arribas Urrutia - México*

Profesora en el departamento de comunicación e investigadora en la cátedra de comunicación estratégica y cibercultura del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

182

La digitalización ha provocado una generación desmesurada de todo tipo de datos, desde hábitos, usos, acciones y costumbres. En Internet, todo lo que hagamos queda registrado en ficheros *log*, asociados a nuestra identidad. Pero también las webs que visitamos, o el número de clics que hacemos... todo deja huella. Esta generación constante de datos va más allá de lo que efectuamos delante de una pantalla de computadora tradicional, ya que el uso de dispositivos móviles como tabletas o *smartphones* conectados a Internet ha crecido también de manera exponencial, poniendo en circulación una cantidad de datos inimaginables. No digamos los *wearables*, como los *smartwatches*, o las *smart cities*, ciudades que sueñan con convertirse en urbes inteligentes.

En este nuevo escenario es fundamental el desarrollo de una estrategia de gestión de datos, pues no se trata de acumularlos ni de que la persona se sienta vigilada en todo momento, sino pensar cuáles son los que se necesitan y cuál es el mínimo que se deben generar y gestionar, bien de manera explícita, solicitándolos al cliente, o de manera implícita, es decir, derivados del uso por el cliente de los productos o servicios. Los estrategas tienen que preguntarse para qué quieren esos datos: para ofrecer al cliente una propuesta de valor mejorada, o para perseguirlo de manera más eficiente.

Los principios de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) empalman a la perfección con esta nueva ecología mediática, donde el hombre vuelve a ser el centro, acompañado por la tecnología; o por lo menos debería estar en el centro, no así la tecnología. El hombre es el generador de datos y a la vez el destinatario de ellos, con el objetivo de mejorar su calidad de vida, por un lado, y de ofrecerle un mejor producto o servicio, por otro. Los nuevos puestos en las organizaciones, como el *Chief Data Officer* (CDO), que es capaz de diseñar una estrategia de captación, tratamiento y uso de esos datos, considerando

las posibilidades tecnológicas, pero también poniéndose en el lugar de la persona, del cliente; y otros como el *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Information Officer* (CIO), *Chief Operating Officer* (COO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Chief Technology Officer* (CTO) y *Chief Marketing Officer* (CMO), confieren gestión de la información en un área ejecutiva que toda organización debe repensar de manera estratégica. Como señala Rafael Alberto Pérez, con la llegada de las nuevas herramientas tecnológicas, las organizaciones trabajan en un mundo fluido, complejo, multidimensional, articulado y en red, con grandes cantidades de datos. Es la era de la *big data*.

## La innovación en las organizaciones

Si bien Internet y la digitalización de los contenidos han cambiado el entorno empresarial, todavía hay cerca de un 95 % de la economía global que se mantiene igual que antes. Esto genera dos opciones en el camino: se continúa de la misma manera o se cambia todo. Este dilema obliga a repensar el mejor camino de manera estratégica, que lleve a las empresas a anticiparse y reinventarse, o esperar a cambiar obligados por los competidores, que sí lo han hecho. Desde la NTE, si la organización cambia por decisión propia, con convicción, anticipándose a la situación y a lo que hace la competencia, transformándose desde adentro, con intención de cambiar la relación con el cliente, está tomando el camino correcto. No todas las organizaciones están dispuestas a hacerlo.

En relación con la tecnología, todos los ámbitos y sectores están siendo afectados por este nuevo entorno, si bien es cierto en algunos más que en otros, debido a que su digitalización es más rápida y sencilla, porque no tienen nada que perder, o parten su negocio desde cero, por lo que pueden hacer las cosas de forma completamente diferente, sin legados anteriores que se lo impidan.

Además, existen organizaciones que han logrado acceder al mercado con su modelo tradicional de procesos, pero con apariencia de nuevos aires tecnológicos. Serían las empresas correctoras, pero no innovadoras, en términos de la NTE. Ciertamente no es fácil dar el salto y adaptarse al nuevo contexto. Son muchas las empresas que están en esta situación. Por ello, en el mundo empresarial hay diferentes "niveles de innovación", que se ajustan tanto a las posibilidades de las empresas como a las que ofrece el mundo digital desde el área de comunicación, *marketing*, logística, producción y distribución. Se

trata no solo de utilizar las nuevas tecnologías en los procesos, sino de que las empresas puedan sacarles el máximo provecho, es decir, de evolucionar de las “*utility*” a las “innovadas”.

Hoy deberíamos pensar en organizaciones que transformen su modelo de negocio al nuevo entorno. Pero existen varios niveles en este sentido. Por ejemplo, utilizar una página de comercio electrónico para vender productos o poner el catálogo de productos o servicios en una tableta serían las empresas *utility*, ya que no están adaptando esta página de manera eficaz a la estrategia de la empresa. Por eso es normal encontrar este tipo de empresas *utility*, que mantienen su modelo tradicional aunque incluyendo Internet como medio de promoción (en las webs y redes sociales), sin integrarlas al modelo. En cierta manera, sí es una nueva articulación en relación con sus clientes, pero lo deseable es que lo hagan desde una visión estratégica. Por otra parte, están las “evolucionadas”, camino intermedio entre las *utility* y las innovadas, que son aquellas empresas que han repensado su forma de hacer las cosas, pero básicamente el modelo de cadena de valor sigue siendo el mismo. Son empresas adaptadas, no proactivas. Y, por último, están las “innovadas”, que han transformado sus procesos de negocio para sacar el máximo partido con el objetivo de ser lo más competitivas posible. Estas empresas aplican la NTE en el sentido de una visión estratégica, anticipadora, reinventándose a sí mismas.

184

Como señalaba anteriormente, el paso de *utility* a innovadora no es sencillo, y no hay que confundirlo con un esfuerzo técnico, que supondría únicamente el cambiar paradigmas y perder la experiencia. El hombre dejaría de ser el centro para ceder su lugar a la tecnología. La verdadera transformación e innovación viene por entender que se está inmerso en un mundo globalizado, complejo, donde los clientes pueden estar en cualquier parte del mundo, y la comunicación de la empresa pasa por medios digitales. También los canales de distribución deben facilitar la entrega de los productos con eficacia, y los procesos logísticos tienen que adaptarse a nuevos objetivos geográficos, considerando entonces los tiempos y costos. También los procesos de producción se ven afectados con la nueva dimensión global del mercado, lo que implica cambiar centros de producción e incluso modelos productivos para que cada producto o servicio se pueda adecuar a cada uno de los clientes. Toda una visión estratégica donde la comunicación y la innovación son las claves.

Por todo ello, este modelo de innovación requiere realizarse con anticipación, o por lo menos a la misma velocidad que los competidores, y además con el reto de no perder su cuota de mercado. Las empresas tienen que ser flexibles, con una gran capacidad de adaptación y transformación en sus directivos. Las empresas que lleguen a ser innovadoras se están abriendo a posibilidades de crecimiento en mercados y canales imposibles de acceder si no hubieran apostado precisamente por este cambio.

## Nuevas funciones para la gestión

En algunas organizaciones, la falta de visión en las tecnologías de información como elementos estratégicos que ayudan a la consecución de objetivos es causada por la desconfianza que generan en algunos directivos. Esto ocurre por el desconocimiento del valor de la tecnología, por lo que cuestionan este gasto al no ver resultados a corto plazo.

Es cierto que para muchos el sector tecnológico es un tema que queda fuera de su área de negocio y esto se traduce en bajos presupuestos. Por ello, la clave radica en tener una buena estrategia y ponerla en práctica. En primer lugar, hay que determinar una línea de desarrollo informático en la organización que implique no solo una inversión en costos de mantenimiento, sino también estudiar los pros y contras técnicos y funcionales. Todas las decisiones tendrán que ser coherentes con la visión fijada por la empresa para no estar generando incertidumbre y pérdidas de tiempo. La solución radica en encontrar a la empresa que pueda aportar una visión integral, globalizadora, de negocio y tecnológica. Es más, las empresas que se dedican al desarrollo y gestión de servicios informáticos indican que la base de su mantenimiento informático no es más que la definición estratégica. Una nueva mirada sobre la estrategia que involucre otras formas de hacer está cada vez más presente. Si consideramos que estamos ante un mundo complejo, a veces caótico, también es necesario que los directivos cambien su mirada hacia un escenario múltiple, complejo y relacionado. Las tecnologías ayudan a lograrlo. Lo llaman la inteligencia digital, término que permite reconocer el valor de la tecnología en las empresas y comprender la capacidad para unirla al resto de la organización, creando la sinergia de la estrategia.

Este valor va más allá de tener un buen presupuesto para el área de tecnologías de información. La persona que tiene la habilidad de poseer una inteligencia digital será capaz de vincular este presupuesto a la estrategia de

su negocio para crear una empresa más competitiva, acercando estrategias y herramientas que optimicen la gestión y la creación de conocimiento. La inteligencia digital se basa en vincular las inversiones de tecnologías de información con la propia estrategia de negocio para así obtener una mayor ventaja competitiva. Eso es entender un mundo complejo y multidimensional.

En ocasiones, la lejanía entre la organización y el área de tecnologías se debe a que los CIO no se les comprende, pues en las universidades son formados en el área de la informática y telecomunicaciones, pero poco en la finaniera, *marketing*, gestión comercial, comunicación, entre otras. En cambio, con una formación más integral, para estos profesionales de las tecnologías de información el poder liderar su empresa desde la cancha será una cualidad natural, cuando el principal negocio de muchas empresas hoy día es la innovación y la gestión de la información, precisamente dos elementos que son innatos de las TIC.

Todos los cargos ejecutivos tienen que empezar a hacer sinergia para enfrentar este nuevo escenario. Los departamentos no son compartimentos estanco. Así, nos encontramos con CEO, CIO, COO, CFO, CTO y CMO. Y la situación se complica cuando se confunde al CIO con el CTO (el primero se encarga de los sistemas de tecnologías de la información, y el segundo es el responsable técnico del desarrollo y funcionamiento de los sistemas de información desde el punto de vista de la ejecución) y el nacimiento de combinaciones entre ellos, dependiendo de la estructura de la organización. Por lo general, el CEO ocupa la parte más alta en la jerarquía de la organización y tiene a su cargo a los ejecutivos responsables de cada área, que le reportan directamente. Sin embargo, en otros modelos de organización el CEO es su presidente, la imagen visible en su comunicación y relaciones públicas de la empresa, y delega la máxima autoridad al COO. En algunas organizaciones, al CIO se le encargan tareas de CTO y no le dejan tiempo para ocuparse de la inteligencia digital.

## Sociedad líquida

Gracias la tecnología, las organizaciones gestionan de manera más eficiente tanto la información interna como la información y datos que le vienen del exterior. No tendría sentido producir tanta información y datos si no se sabe discernir entre lo relevante y lo superfluo. Como señalan Boyd y Crawford

(2011), la abundancia de información confunde la objetividad y la precisión, y diluye la calidad de la información.

En este contexto económico hay una presión que recorta los tiempos de decisión, y las organizaciones se ven obligadas a tomarlas casi en tiempo real. Los directivos reconocen que necesitan cada vez más información para tomar decisiones, y que muchas veces carecen de ella. Con los dispositivos *wereables*, las organizaciones y los individuos tienen información muy valiosa en tiempo real. Con estos complementos tecnológicos, que podemos llevar como si fuesen ropa, las grandes empresas están creando sus propios productos. La gran mayoría están destinados a medir nuestro cuerpo, y otros están relacionados con la monitorización de nuestra salud (como conocer la temperatura corporal, presión arterial, tasa de respiración, nivel de oxígeno en la sangre, pulso y nivel de estrés, y guardar todas estas lecturas en una aplicación). En otros casos, los *wereables* son dependientes, ya que necesitan de otro dispositivo para dar sentido a los datos o controlar sus funciones.

Los *smartwatches* se están sumando a esta tendencia de integrar tecnología, salud y bienestar. Toda una industria que puede ser gestionada por médicos y otros proveedores de servicios relacionados con la salud. Esta idea aplicada a conocer al cliente puede generar una ventaja competitiva importante, ya que permite ofrecer el producto o servicio en unas condiciones adaptativas que ese cliente valore más, y que dificulten al competidor poder igualarlas. Una vez que tenemos esos datos, hay que plantearse también si se gestiona la información con transparencia y respetando el derecho del cliente a su acceso, rectificación, cancelación y oposición.

187

También las tecnologías para la gestión del bienestar en las ciudades están generando una cantidad enorme de datos. Las *smart cities* suponen un uso inteligente de los datos aplicados a una mejor gestión de sus infraestructuras. El desarrollo emergente del Internet de las cosas conecta a personas y servicios y crea un escenario en el que se produce una reutilización de la información en manos de las instituciones públicas. La reducción del gasto en energía y la seguridad ciudadana son por lo pronto dos de los aspectos más beneficiados para las *smart cities*.

Gestionar la complejidad que representa este nuevo escenario tiene que ser una tarea muy meditada. Almacenar datos sin explicar el porqué o para qué provocará una mala imagen de la empresa o de las instituciones públicas con proyectos como *Open Data* u *Open Government* (oGov). Esta situación

puede generar desconfianza en el ciudadano que permite que sus datos pasen a ser analizados con las herramientas del *big data*. No custodiarlos correctamente redunda en una imagen poco seria e irresponsable por parte de los gobiernos. Por eso, con los datos hay que ser cuidadosos, siempre teniendo en mente la razón de tenerlos y para qué se van a utilizar.

Por todo ello, podemos señalar que estamos viviendo en sociedades líquidas, tal y como lo denominó el sociólogo polaco Bauman en su obra *Modernidad líquida*. La metáfora de los líquidos, que están en continua transformación frente a lo sólido, que se conserva igual y permanece en el tiempo, aplica para las organizaciones y para nuestra sociedad. Las organizaciones son líquidas porque se tienen que transformar constantemente para adaptarse a las necesidades de sus clientes y transformar sus organigramas (como se mencionó anteriormente con los nuevos puestos), infraestructuras y nuevas líneas de productos y servicios. La metáfora puede ir más allá, pues la organización, como los líquidos, se puede evaporar, y su información ahora está en la nube. Según las predicciones de IDC, para el año que viene el veinte por ciento de toda la información estará en la nube en algún momento de su ciclo de vida, y más del diez por ciento se quedará allí.

188

La persona también se transforma, define su personalidad al compartir su información día a día a través de diferentes plataformas y herramientas tecnológicas. Si se hiciera un repositorio de toda la información, datos y, en definitiva, contenido compartido, diría mucho de cada uno de nosotros; el mero hecho de compartir ya nos define. Es más, primero hemos tenido que gestionar la información y marcar una actitud. Una persona que únicamente comparte noticias de una ideología determinada, hereda esa tendencia, y quienes acceden a lo que comparte, lo asocian a esa ideología. Pero no solo nos define, sino que también nos transforma. La información se mueve y son sus flujos los que definen y dan significado a las relaciones entre personas dentro de las organizaciones y entre organizaciones.

## Una nueva estrategia de gestión de datos

Un estudio publicado en la revista *Science* en 2011 señalaba que la información digital almacenada durante 2007 en todo el mundo era unas 13.800 veces la información acumulada veinte años antes. Además, menos del 9 % de toda esa información está acopiada en servidores, y para el 2020, este crecimiento sigue acelerándose y se prevé que la información generada

ese año sea cincuenta veces la creada en 2011. El 90 % es información no estructurada y una parte altísima es originada por usuarios finales.

Los cambios en la generación, el acceso y la gestión de la información, junto con las nuevas necesidades de las organizaciones y de las personas en el uso de ella precisan de una nueva estrategia organizativa. La NTE apoya una nueva forma de relación y significación en la información que circula entre las personas. Ya Castells en su obra *La sociedad en red* (2001) señalaba el espacio de flujos que la información define, y que predomina sobre el espacio de los lugares (tradición histórica y las identidades locales). Por un lado, el espacio se expande, ya que pasamos a la nube, y por otro, los flujos van transformándolo todo, ya nada es estático, sino dinámico y desterritorializado. Con las tecnologías, el espacio ya no es territorial y los internautas lo utilizan como espacio de acción.

En este contexto se debe garantizar el flujo de datos e información, y una buena estrategia de gestión debe manejar eficientemente estos flujos. Por ello, es necesario disponer de herramientas que permitan contrastar la información, transformarla, reescribirla y enriquecerla. Estamos en la era de la minería de datos (*data mining*), que está muy relacionada con dos tendencias en materia tecnologías de información como son la *big data* y *business intelligence*. Si este último trata de tomar las mejores decisiones con información útil, es lógico pensar lo necesario de una minería de datos. La pureza de los datos lo proporciona el *data mining*, datos en bruto que serán la materia prima para una buena toma de decisión. Los grandes volúmenes de datos conforman proyectos en los que están inmersas hoy en día las organizaciones, sin olvidar que no son más que eso, datos sin estructura. Hay que combinar ese proceso de acumulación de datos con otro de análisis de ellos. Este proceso combinado consiste en extraer los datos útiles y transformarlos en algo que se pueda entender y se vuelva a cargar en el sistema, y este finalmente mostrará algo completo y legible que servirá para la toma de decisiones.

Además, los datos se pueden enriquecer con la geolocalización, por ejemplo, información que de forma muy sencilla se obtiene de las redes sociales, pues los internautas la ofrecen de manera gratuita y desinteresada.

En definitiva, las organizaciones deben ser capaces de manejar una información semiestructurada y que está en la Red. Una buena estrategia de gestión debe permitir integrar esta información con el menor costo de

tiempo y dinero. El hándicap es que Internet es grande, dinámica y heterogénea, como el espacio en el que trabaja la NTE. Ahora debemos eliminar el emplazamiento físico y lógico de la información con una nueva forma de pensar y trabajar los datos. Los estrategas son conscientes de la necesidad de herramientas semánticas que ayuden de manera fiable a extraer y ordenar los datos de tantos dispositivos, de la web, y de la misma organización para producir resultados de valor.

Ya no se puede entender el futuro sin la ruta de lo digital. Somos un *homo internauta*, y existe la necesidad de abrir a todos los ciudadanos esos datos tanto de los gobiernos como de organizaciones.

## Referencias bibliográficas

- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Boyd, D. y Crawford, K. (2011). Six provocations for big data. En *A decade in Internet time: symposium on the dynamics of the Internet and society*. Consultado el 15 de junio de 2014 en [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1926431](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1926431).
- Castells, M. (2006). *La sociedad red: una visión global*. Madrid: Alianza.
- García, C. (2013). Infoexplosión. Nuevas estrategias de gestión de la información. *Telos*, n.º 95, pp. 51-56. España: Fundación Telefónica
- Fumero, A. (2013). Big data. Retórica de la abundancia en tiempos de escasez. *Telos*, n.º 95, pp. 91-93. España: Fundación Telefónica.

## Qué función cumple el FISEC: su misión, visión y estructura de trabajo

*Rubén Canella - Argentina*

Presidente del capítulo argentino de FISEC.

Miembro del comité académico y catedrático de posgrado en especialización en

gestión de las comunicaciones, UNLZ

Director programa de investigación en facultad de ciencias sociales de la UNLZ.

*Teresa Tsuji - Argentina*

Directora de investigación en el programa "Estrategias y medios de comunicación

en Internet", Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ

**191**

El Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) nace como un espacio de diálogo entre profesionales y académicos del campo de la comunicación que utilizan la estrategia desde distintos lugares. Comenzó en Madrid con el primer encuentro en 2002; luego se organizaron diversos encuentros internacionales, el segundo en la Universidad de Sevilla, el tercero en la Universidad Iberoamericana de México, el cuarto en Granada, y posteriormente sucedieron otras reuniones internacionales en Faro, Cerdeña, Málaga, Cartagena de Indias, Cádiz, Belo Horizonte y Santo Domingo, además de reuniones menos numerosas en Orión (Francia), Bogotá, Buenos Aires, Rosario, Mendoza, Santiago de Chile, Montevideo, Costa Rica, entre varios otros lugares.

El FISEC ha convocado a expertos de diversas disciplinas y lugares que han puesto su mirada en la estrategia. Así, se han ido definiendo los conceptos propios de una Nueva Teoría Estratégica (NTE), propuesta en principio por Rafael Alberto Pérez, pero trabajada y discutida en proceso dinámico de validación por la comunidad internacional. El tiempo y la sistematización de las acciones han permitido avanzar año a año en un crecimiento del corpus académico registrado, producto de la investigación realizada por los diversos actores. Sorteando diferentes avatares, se ha mantenido una revista académica denominada *FISEC-Estrategias*, disponible online en [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar), gratuita para su consulta y uso, bajo licencia creative commons, indizada en el catálogo de Latindex.

Sobre la función que cumple FISEC, podríamos decir metafóricamente que es un “motor de flujos”, ya que circula entre dos grandes campos de acción: uno vinculado a la dinámica de la investigación académica y sus requisitos de validación en el campo científico internacional; y el otro, al campo de las empresas, sean de negocios, políticas, gobiernos, entre otros rubros posibles.

Un valor añadido que el FISEC ha producido en el campo de las relaciones es la multidimensionalidad de los campos de acción de los diferentes actores, lo que ha permitido a variados profesionales acercarse a otros espacios, a los que no hubiesen arribado desde su sesgo laboral o académico original. Es bien sabido que cuanto más avanzamos en una línea de investigación, más nos alejamos del resto de los posibles campos de estudio y de acción. La dinámica del FISEC ha generado empatías con colegas de diversos espacios, nacionalidad y cultura, lo que permite entrecruces periódicos en campos ajenos a los de origen y experimentar en otros espacios con procesos metodológicos similares. En nuestra experiencia personal, lo vivido en estos términos nos ha permitido comprobar la complejidad, abrir la mente a otros fenómenos no cotidianos y aprender a familiarizarme con lo diverso. El aporte agregado es una apertura de horizontes diferente a lo que se vive cuando uno avanza en grupos académicos de una especialidad, que cada vez se ciñen más en el método y en un objeto en particular.

El FISEC ha aportado elementos teóricos y prácticos además de recursos humanos, lo que ha dinamizado a diversos posgrados en Iberoamérica, que han presentado, discutido y aplicado en campo modelos vinculados con la aplicación de la NTE.

Como punto de reflexión, quisiéramos dejar asentado que cuando nos referimos a complejidad –parafraseando a Ilya Prigogine, “nada es tan complejo que no pueda ser organizado”, según cita Rafael Alberto Pérez, en su obra<sup>1</sup> cuando introduce este tema de las diferentes metodologías–, lo hacemos en relación con la conceptualización de pensamiento complejo, en el sentido de Edgar Morin o Rolando García, de que estamos dentro de una línea epistemológica y filosófica que aporta métodos científicos para trabajar desde la transdisciplina, con el objeto de crear una nueva ciencia inclusiva, que no

1 Nos referimos a la introducción del capítulo 12 (Perez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel), que, junto con el capítulo 11, presenta desde diversos autores, disciplinas y trabajos, propuestas metodológicas diversas que permiten una perspectiva compleja, ordenada y orientada en la NTE.

ampute la realidad, integradora de los diversos saberes y tan humilde como para incluir la incertidumbre de lo que no podemos conocer o abarcar.

No es una mirada holística, que pretende una intuición del todo. Incorpora métodos validados por variadas disciplinas y trabaja para hacerlos compatibles, tanto en procesos como en metodologías y terminologías. Desde ese lugar, la NTE traza una apertura a la diversidad y propone acciones para aplicar modelos concebidos por miembros del FISEC en la investigación-acción, en una ruta bien delimitada. Una decena de estos modelos se desarrollan en la obra antes citada de Pérez y Massoni (2009) en los capítulos 11 y 12.

## **La visión de FISEC**

Partimos desde la concepción de la transdisciplina. La NTE confronta al corpus tradicional de la estrategia trabajado por las escuelas de negocios.

Tomaremos como declaración de principios un texto de Pérez (2007) sobre las señas de identidad. Estos son los cambios de paradigma que se han discutido y validado en cada encuentro anual:

- El paradigma central.
- El sujeto.
- El sujeto colectivo: la organización.
- El objeto de estudio y su enfoque.
- La matriz de estudio.

**193**

## **Consecuencias de los cambios**

Primer cambio: asumir la creciente complejidad del mundo. Verlo como una trama fluida que sigue dinámicas no siempre lineales.

Segundo cambio: trabajar con seres humanos (relacionales) y no con actores (racionales). Esto conduce a una orientación más consensual y cultural. Si la realidad es una trama, y los seres humanos formamos parte de ella, la estrategia pasa a ser una forma de tejer o desentramar esa red en busca de otra configuración más propicia para nuestras metas y ambiciones.

Tercer cambio: no pensamos las organizaciones como estructuras de gobierno jerárquicas, donde se adoptan decisiones centralizadas, siguiendo

secuencias preestablecidas. En cambio sí nos vale pensar en las organizaciones como sistemas complejos y adaptativos. Estos evolucionan, a veces de forma desordenada. Hay que fijarse en los flujos y en las interconexiones, ahí donde surgen las relaciones y las innovaciones.

Cuarto cambio: frente a una estrategia que se ha desorientado respecto a su objeto de estudio, la NTE propone una reformulación que tenga por objeto de estudio los procesos humanos de elección de estrategias. A partir de este modelo básico descriptivo, estaremos en condiciones de proponer modelos normativos más realistas y eficientes.

Quinto cambio: la comunicación nos ofrece una matriz unitaria desde la cual estudiar las relaciones humanas, y se destaca como el nuevo *locus* desde el que repensar y reformular una teoría general de la estrategia. Un mundo complejo necesita de métodos capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos, esos sorprendentes movimientos de los sistemas no lineales y esas relaciones en red.

Sobre el criterio de “matriz única de la comunicación” debemos una aclaración. Para el momento en que se escribe el documento, la comunidad académica internacional no considera que haya una ciencia de la comunicación aún, y menos una matriz única. ¿Por qué?

Desde la perspectiva clásica no podemos definir un solo objeto y un solo método. Entonces, ¿qué criterio de matriz única se enuncia? Es el aportado desde nuestros trabajos<sup>2</sup> que, concebidos desde la complejidad, hemos sumado a las tradiciones investigativas de comunicación en una misma metodología organizada por fases. Vale aclarar que ese modelo no tiene el reconocimiento generalizado de la comunidad académica aún, aunque hay estudiosos que lo señalan como emergente. Es el caso de Carlos Scolari en *Hipermediaciones* (2008, capítulo 1, p. 63), donde, en el contexto de desarrollar las declaraciones de teóricos prestigiosos de la comunicación, reconociendo que no existe una matriz única para la comunicación, hace la salvedad:

“Tanto la interdisciplina como la transdisciplina, dos vías de escape al supuesto encarcelamiento disciplinario reivindicadas por muchos investigadores de

<sup>2</sup> Cuando decimos “nuestros trabajos”, nos referimos a miembros de FISEC, y específicamente a nuestro equipo (Camella 2004), que se presenta una metodología compleja que integra a las tradiciones de investigación en comunicación.

la comunicación, y exasperadas ahora por la difusión de los medios digitales y la llegada de nuevos interlocutores a las conversaciones académicas, merecen una reflexión. ¿Es imaginable un espacio teórico donde confluyan y se mezclen todos los interlocutores que hablan de comunicación? ¿Sería productivo un mestizaje teórico de todos esos lenguajes? ¿Es posible un proceso de convergencia epistemológica de tal envergadura?".

En la nota al pie n.º 18 (Scolari, 2008, p. 61) explicita un trabajo de Sandra Massoni (2005), publicado en *FISEC-Estrategias*, nuestra revista académica: "El fenómeno comunicacional, desde una perspectiva estratégica, requiere un abordaje transdisciplinario".

Ante esta situación es posible ensayar por lo menos una respuesta que incluya la mirada clásica y la mirada compleja, sin perder las esencias.

Dado que desde la complejidad se propone incluir toda metodología que ha sido de utilidad en el avance científico, creo que es tiempo de hacer una revisión sobre este asunto y proponer una cláusula de falsación popperiana: la NTE será válida cuando la matriz de la comunicación desarrollada desde la complejidad sea aceptada como ciencia.

195

Queda abierta la invitación a construir una nueva contribución elaborada desde la complejidad, acompañada por el corpus de materiales aportados por colegas que trabajan dentro del paradigma complejo y estratégico.

## Estructura de trabajo

Muchos de los miembros de FISEC son consultores y estrategas de campo en empresas, en política y en gobiernos, y aportan focos puntuales. Otros miembros son investigadores y trabajan miradas generales para contribuir a la teoría. La formalización de los trabajos se realiza con artículos, conferencias y seminarios. Hemos sistematizado la publicación por diversas vías y, a diferencia de otros colectivos, trabajamos sobre los mismos conceptos y principios, lo que permite un posible avance de la ciencia. Otras propuestas en el campo de la comunicación, estudiadas por Jesús Galindo, diagnostican ausencia de lectura y cita del otro, en el caso de los cien autores más nombrados en ALAIC.

La metodología es multivariada, pero podemos caracterizar algunas generalidades que se han mantenido. Cada grupo realiza sus investigaciones, más

académicas o más prácticas, en el campo de aplicación empresarial, político, gubernamental, educativo, entre otros, manteniendo un principio conceptual organizador para cada período.

Cada año se ha convocado a presentar las experiencias organizadas por afinidad temática en un encuentro internacional, y se publican los aportes bajo las normas internacionales, disponibles para su lectura. Luego se presentan y discuten.

Además, hay otros encuentros regionales que pueden producir aportes diversos con focos específicos.

## Referencias bibliográficas

- Canella, R. et al. (2004). Periodismo e Internet. El uso de las interfaces amigables por el profesional periodista. *Hologramática*, año 1, n.º 1, pp. 112-136.
- Massoni, S. (2005). Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido. *FISEC-Estrategias*, año 1, n.º 2.
- Pérez, R. (2007). Las siete señas de identidad de la nueva teoría estratégica. *FISEC-Estrategias*, año 3, n.º 7, pp. 6-27.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones*. Barcelona: Gedisa.

## Nueva Teoría Estratégica e investigación: ¿qué aporta la CINTE?

*Belén Fernández Fuentes - España*

Universidad Complutense de Madrid  
Coordinadora de investigación CINTE

La Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE) es una comunidad de investigadores, académicos y expertos interesados en los diversos aspectos de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), que se conectan y trabajan en red con fines de investigación, difusión y co-construcción de experiencias de aplicación práctica de sus propuestas.

Leídas las líneas precedentes, está claro que la investigación es un pilar fundamental entre las actividades de la CINTE. Del mismo modo, es evidente que no podía nacer con otros deseos, puesto que es fruto de la revisión de la teoría estratégica y de su "desplazamiento" hacia el ser humano y sus cualidades y relaciones como centro, por encima de otros enfoques más arcaicos, y, sobre todo, es fruto de una importantísima visión comunicológica como espacio y lugar estratégico desde donde diseñar dinámicas y repensar la sociedad, utilizando las palabras de Jesús Martín Barbero y Sandra Massoni (cit. por Pérez, 2009, p. 87).

197

Desde la coordinación de investigación de la CINTE nos planteamos estas revisiones, en un primer momento por medio de la determinación de los ámbitos de estudio que podían ser recogidos bajo el manto del decálogo de la NTE. Poco a poco fueron desgranándose inmensas e infinitas posibilidades de investigación que permitieron retomar la teoría estratégica desde nuevos aspectos y puntos de vista que entroncaban con la necesidad de explorarla con paradigmas, incluyendo la integración disciplinaria y científica y, desde luego, la representación de la adecuación de otras teorías, que doten de valor y revivan un planteamiento que tiene larga historia a sus espaldas, y que ha demostrado ser lo suficientemente flexible como para pasar, como teoría, por distintas fases, algunas de las cuales, extrapoladas de su contexto, podrían ser incluso incompatibles entre sí.

La CINTE viene a integrar e hibridar, y la investigación que queremos hacer desde la cátedra quiere lograr esa hibridación y esa integración partiendo de la teoría, estableciendo nuevas estrategias metodológicas –vamos a teorizar sobre la estrategia estrategando metodologías– y aplicándolas a los diversos aspectos en los que el ser humano, en toda su mutabilidad, las utilizará para adaptarse a sus necesidades.

Esta es una de las novedades de la CINTE: vamos a teorizar, porque es necesario hacerlo, pero vamos a teorizar desde el principio de que las teorías nuevas requieren también ser guardadas en barricas nuevas, para más adelante ser trasladadas a las que les correspondan, en la medida en que sean necesarios los trasladados para acoplarse al entorno cambiante; al fin eso es estrategia: adecuarse a situaciones nuevas. Esa es la novedad de la teoría estratégica, no es una teoría estática y no puede partir de puntos de origen estáticos, sino cambiantes, reticulares y relacionales. Nada permanece y, en efecto, no nos podemos bañar dos veces en las mismas aguas limpias. Por tanto, hemos de hacer lo que es necesario en cada momento y añadir o recortar lo que sobre o falte en cada situación. De ahí que esta cátedra sea itinerante, por lo móvil, por lo intercultural, por lo aplicado a las necesidades –y aquí queremos aportar mucha investigación aplicada que sea útil y haga viva la investigación, los métodos y las estrategias– y por lo reticular, que tanto facilita lo comunicológico y lo comunicativo.

198

A lo largo de los estudios realizados en torno a la estrategia se ha cuestionado frecuentemente el paradigma, lo cual da idea de la importancia que tiene como teoría viva. En efecto, podemos repetir que “lo que hace valiosa una teoría no es su novedad, sino su adecuación”. (Pérez, 2009, p. 22). En el escenario actual, parafraseando a Rafael Alberto Pérez, encontramos que la estrategia ha irrumpido en numerosos campos, entre los que se encuentra el *management*, que la ha adoptado como disciplina; del mismo modo, la propia evolución tecnológica, social y mediática ha demandado modelos de acción adecuados a nuevos contextos, e incluso la estrategia podría presumir de contar con corrientes críticas y rupturistas; empleamos bien la palabra “presumir” porque la utilizamos en todo su sentido. Todo ello nos lleva a observar con Rafael Alberto Pérez que “la desorientación actual de la estrategia cuestiona su estatuto científico como teoría” (2009, p. 97), lo cual ya está ofreciendo a la CINTE un papel importante como base de investigación y lugar de encuentro para discutir teorías, comprobar metodologías y asentar cuestiones, incluso atrayendo puntos de referencia de otros lugares

disciplinarios y vitales, convirtiéndolos en ejemplo de manejo estratégico de cuestiones muy variadas.

La CINTE aporta a la teoría estratégica la investigación, la reunión de estudiosos, el intercambio de ideas y de experiencias; la CINTE aporta a la estrategia la suya para seguir avanzando, porque de cada nodo de esta red que formaremos todos los integrantes, es seguro que podremos extraer un núcleo de interés para generar nuevos métodos, soluciones y planteamientos. La CINTE aportará a la NTE el núcleo de su propio significado para investigar sobre estrategia desde la teoría y desde la práctica en un caldo de cultivo de igualdad, formando redes sólidas en las que cada cual aporte su fuerza como sujeción a la fuerza del otro, desde la individualidad, la cohesión y la colaboración comunicativa.

Desde la coordinación de investigación de la CINTE podrían abrirse diversas veredas o líneas que apoyen estos planteamientos y que, por otra parte, ayuden a la generación de esa comunicación entre pares que sirve para hacer crecer la ciencia. Algunas líneas y veredas que podrían ser recorridas y que llevan en su núcleo el germen de la estrategia son la transdisciplinariedad y la hibridación en el enfoque de paradigmas científicos, consecuencia directa de la revolución tecnológica a la que estamos sometidos en este siglo XXI, que comenzó en la modernidad y la posmodernidad. Otra vereda digna de recorrer podría ser la que constituye la recuperación del ser humano y sus capacidades, desde las ciencias tradicionales –lógica, ética, creatividad– hasta lo más profundo de la naturaleza humana, en la que se reconoce incluso biológicamente la necesidad de adaptación al cambio.

No olvidemos aquí la importancia de los factores culturales que hacen de nosotros quienes somos, de nuestras sociedades las que son, y de nuestra evolución la que está siendo; la aportación aquí de la NTE desde la CINTE es fundamental, en el sentido de generar un factor cultural más allá de otros factores de tipo económico. Para ello, una de las ideas de la CINTE es contar con una biblioteca abierta y virtual de la estrategia, en la que se recojan las manifestaciones culturales de esta; pero también la aportación tendría que ver con el análisis y estudio de procesos participativos, o mejor de procesos comunicativos participativos, que encaminen más hacia el cambio social y no solo hacia el antiguo “desarrollo”. Digamos que la comunicación para el cambio social o las formas de comunicación que lleven al cambio social serían un gran objeto de estudio.

Obviamente, para influir con todo esto a un nivel científico y de ciencia aplicada, es necesario trabajar metodologías de diverso tipo, que aúnen e integren lo cuantitativo con lo cualitativo, que sean capaces de separarse de la frialdad del laboratorio para integrarse en el calor de la comunicación y la sociedad. Así, podríamos hablar de metodologías ya existentes, como estudios de sucesos, análisis históricos, escalas multidimensionales, análisis de redes (cada vez más necesarios), creación de mapas cognitivos, representación y recuperación de información para hacerla más accesible, viable y útil, modelos de difusión más abiertos y colaborativos y un largo etcétera, que los integrantes de la CINTE irán poniendo sobre la mesa y trabajando de forma coherente y equilibrada, en red, no en pirámide.

Para terminar, digamos que la CINTE será importante e influyente en los siguientes puntos de la NTE: su formulación desde un paradigma humano y comunicativo que permita la movilidad y las hibridaciones, su aporte al cambio –en palabras de Rafael Alberto Pérez– “del actor racional al hombre relacional”; su concepción de la organización como una red de innovación y de significación más que como una fría unidad de producción; su cambio de lugar y de enfoque, desde el basado en el conflicto hacia otro basado en la articulación de los conflictos surgidos del cambio; y, sobre todo, de un traslado de la concepción lineal, plana y desintegrada de la comunicación hacia una concepción compleja, multidisciplinar y capaz de integrar diferencias y posiciones diversas, para alcanzar un lugar mejor en el que desarrollarnos como seres humanos plenos.

## CINTE: la visión de una teoría hecha experiencia

*Doctora (c) Avelina Frías Velázquez - México*

"No se trata de hacer estrategias, se trata de vivir estratégicamente". Esta frase de Rafael Alberto Pérez describe muy bien y en pocas palabras toda la filosofía y visión que hay detrás del movimiento académico y profesional de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE). A diferencia de otros movimientos como el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), que sirvió de espacio de debate para dar forma durante los últimos diez años a lo que hoy conocemos como la Nueva Teoría Estratégica (NTE), la CINTE busca profundizar en esas líneas de investigación y pasar a la acción concreta que nos permita hacer realidad la visión teórica en la aplicación práctica profesional.

El impulso vital que mueve a la CINTE es profundizar en las líneas de investigación que deja abiertas la NTE en su actual nivel de desarrollo mediante la investigación aplicada, la observación de opiniones coincidentes y la co-participación de esfuerzos que permitan evolucionar la perspectiva de la NTE hacia una epistemología para la transformación de nuestra sociedad.

**201**

Podemos describir la naturaleza viva de la CINTE como la de una comunidad de investigadores, académicos y profesionales de la comunicación y la estrategia que están en permanente interacción e intercambio de experiencias. Somos un grupo de mentes estratégicas conectadas en un espacio digital para co-crear y experimentar una nueva forma de gestionar y construir la realidad social, cultural y empresarial, desde la perspectiva de la comunicación.

Los miembros fundadores de esta iniciativa son más de 67 docentes e investigadores de 42 Universidades en 14 países, además de profesionales expertos de diferentes disciplinas, miembros de empresas, fundaciones y asociaciones a nivel internacional, que cubren un extenso espectro de materias –desde la antropología cultural a las teorías de la organización, pasando por la comunicación y la estrategia– y amplia representación de universidades, desde la de San Petersburgo (Rusia), a la ECA de la Universidad de São Paulo (Brasil), pasando por la Universidad de Harvard (EE.UU.), la Universidad

de Lausana (Suiza), la BUAP de Puebla, el Tecnológico de Monterrey (México), o la Complutense de Madrid (España).

La propia organización de la CINTE, apoyada por plataformas tecnológicas, es un ejercicio práctico de los principios de la NTE. Mediante un trabajo multidisciplinar y complejo, pero con una estructura simple –como la de una neurona en constante funcionamiento–, somos capaces de conectar experiencias en cinco diferentes áreas de actuación: academia, investigación, cátedra itinerante, espacios compartidos y coordinación.

Con esta forma de organización, la CINTE desarrolla tres tipos de actividades, todas ellas orientadas a la profundización, conocimiento y difusión de la NTE:

- Investigaciones I+D+I, orientadas a la innovación de modelos estratégicos prácticos en distintas áreas y estudio de casos.
- Seminarios, uno de los grandes protagonistas que, de hecho, justifican que la CINTE se llame Cátedra Itinerante, pues se trata de llevar la NTE a aquellos espacios físicos, académicos y profesionales en los que ya haya un interés por conocerla.
- Colaboraciones profesionales mediante una red de contactos permanente entre expertos de la comunicación estratégica, para congresos, trabajos, negocios, intercambio de experiencias, etc.

Cabe destacar que para la CINTE la colaboración con universidades es siempre una actividad de alta prioridad e importancia, pues estamos convencidos de que es ahí donde los cambios de perspectiva deben producirse para que el desarrollo y la evolución del conocimiento aplicado de la comunicación estratégica pueda realizarse. En este sentido, contamos ya con una red de cincuenta universidades que están involucradas para ofrecer programas de actividades complementarias sobre diferentes aspectos de la comunicación estratégica, y nuestro objetivo es seguir sumando más instituciones a este movimiento.

Nuestro presente nos exige transformarnos. Las personas, empresarios y profesionales desde hace tiempo vienen intuyendo que algo está cambiando en la forma de gestionar la realidad, y que los paradigmas heredados ya no son válidos. Estamos siendo testigos de un momento histórico en el que se abren múltiples posibilidades para la comunicación gracias a las nuevas tecnologías y a los cambios de puntos de referencia. Uno de ellos es que

el factor estrategia es cada vez el adjetivo que acompaña el trabajo del DIRECCIÓN en la empresa.

La CINTE aspira a convertirse en ese nuevo punto de referencia para los profesionales y académicos, para no solo sustituir los viejos modelos obsoletos por nuevos que transformen nuestra realidad, sino para impulsar de forma permanente el diálogo, la innovación y la co-construcción del pensamiento por el que deben ser diseñados esos nuevos modelos con perspectivas más humanas, relaciones y hermenéuticas. Solo de esta forma podremos hacer posible la visión de vivir estratégicamente.

## ¿Qué queda por hacer con la NTE? Una mirada hacia el futuro

*Doctor Jesús Galindo Cáceres - México*

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores SNI-CONACYT

desde 1987, SNI III

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

204

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) es un síntoma y una configuración de posibilidades. En una visión extrema dentro de un gradiente constructivo, la NTE es parte de un proceso global civilizatorio, un componente del movimiento evolutivo del sistema social humano en su conjunto, que afecta a la ecología planetaria en su totalidad. En este punto del gradiente, la NTE equivale a una cosmología y a un momento en una trayectoria que modificará el futuro, transformándose en algo que interviene la vida y su desarrollo en nuestro planeta. En el otro extremo del gradiente, la situación es más sutil y relajada: la NTE aparece aquí como parte de un movimiento reciente del siglo XX hacia el siglo XXI. En la composición y organización de los sistemas sociales, se presenta como un vehículo de cambio de ciertos modelos de trabajo y operación en configuraciones sociales de diverso tipo, un instrumento, una herramienta, una metodología, una propuesta conceptual, un ajuste optimizador. Para mirar el futuro de la NTE necesitamos esta matriz de referencia. En algún punto ambos escenarios están asociados. Uno apunta hacia una modificación de fondo de la vida social en su conjunto, mientras que el otro solo matiza ciertos cambios en miradas y acciones sin un compromiso general de alteración del proceso civilizatorio estructural global.

### Explaremos la percepción de los dos escenarios

- I. **La visión cosmológica.** La NTE aparece en forma pública como tal a principios del siglo XXI. Desde la perspectiva de la tesis cosmológica, tenemos una propuesta que emerge de ciertas rupturas y críticas a las formas de relaciones sociales imperantes en la segunda mitad siglo XX. La dominación era hasta entonces reconocida como la modalidad básica que había construido en apariencia la vida social en ciertas lecturas de

la historia humana. Pero algo sucedió simultáneamente a las formas más contemporáneas de dominación en el siglo XX, ya que apareció con claridad la configuración de la colaboración. Ninguna de las dos figuras son exclusivas de la forma humana, ambas están presentes en la naturaleza en diversas expresiones. El punto clave está en que la dominación había sido casi la única forma vigente de construir la vida social en la vida moderna. El Estado, la economía, las iglesias, son formas de convivencia ordenadas en forma vertical, con un ecosistema que interviene y moldea el espacio social en el sentido de sus intereses y programas. Sigue, por otra parte, que en el movimiento de los 60 del siglo XX hasta inicios del siglo XXI, la colaboración fue tomando fuerza y ganando prestigio como forma general de organizar y convivir. La "wikinomía", el Internet y el ciberespacio, las nuevas comunidades estéticas, son parte de un nuevo patrón constructivo, y la NTE se presenta como una propuesta que ordena y propone en forma sistemática los códigos de esta fuerza emergente de la colaboración y el desarrollo vía la interacción horizontal y la articulación. Así que en apariencia la NTE forma parte de un movimiento mayor de cambio civilizatorio, e incluso puede ser percibida como su rostro académico y práctico de percepción y operación. En este sentido, la NTE aparece como marco sistemático constructivo de lo que está sucediendo.

- II. **La visión instrumental.** En el otro extremo encontramos una visión suave de la anterior. Es decir, aparecen los mismos elementos: cambios en modelos de operación en las organizaciones, modificaciones estratégicas en las visiones empresariales de diverso tipo, críticas a los paradigmas dominantes de la economía y la política. Lo que pasa aquí es que todos estos elementos de novedad emergente son vistos como algo pertinente para operaciones más eficientes y gratificantes en la vida social. No aparece la visión cosmológica general de un cambio estructural civilizatorio, sino la visión de cambios sugerentes y necesarios para una mejor convivencia social y su gestión. Desde esta perspectiva es posible proponer la aplicación de la NTE para intervenir de forma distinta a las empresas, a las comunidades y a las diversas formas sociales, con la consigna de la participación de la gestión desde abajo, de la conversación y la reflexión en un sentido colectivo y colaborativo. En la ruta de experiencias desde estas nuevas prácticas, así operadas, aparece un margen de desarrollo y operatividad exitosa que conmueve y llama al ejemplo. Parece que colaborar también permite desarrollo y progreso.

Otro tipo de desarrollo y progreso, sin la tensión constante del conflicto, de la lucha por el poder, sin la resistencia desgastante. Parece que colaborando, y bajo la lógica de la articulación horizontal, las empresas tienen un desarrollo estable y crecen, las comunidades se apropián de sus condiciones de desarrollo y se sienten bien, los grupos adquieren competencias constructivas sociales participativas que hacen más felices y poderosos a los individuos sin protagonismos ni centros. Es decir, el cambio de dominación a colaboración trae consigo bienestar bajo una lógica emergente que antes se percibía con desconfianza. Solo la tensión del poder centralizado parecía merecedora de atención y prospectiva. Ahora también la tensión de la colaboración, del poder distribuido, de la participación de todos, de la reflexión grupal y colectiva son merecedores de atención y de prospectiva. Si eso es un cambio civilizatorio no es relevante, solo es relevante que también se puede operar de esta manera y obtener desarrollo social.

Desde estas dos perspectivas, el futuro de la NTE tiene otro gradiente de posibilidades. En un extremo estaría el aceleramiento y profundización del proceso cosmológico civilizatorio de la colaboración, del cual la NTE es algo así como un marco teórico y metodológico. Y en el otro extremo estaría una serie de ajustes a prácticas y visiones comunes y estereotipadas, los usos y costumbres de la dominación en los diversos frentes de la acción social cotidiana contemporánea, en donde la NTE sería un foco de tensión y una opción alternativa que lucharía contra la vida de la dominación, haciéndole pequeños y grandes cambios. Estructuralmente, la vía del cambio cosmológico supone una gran cantidad de energía puesta al servicio de la transformación social, contando así con el escenario en donde la NTE vence y se configura como un nuevo sentido común generalizado. La colaboración viene a ser el vector constructivo que sustituye y reordena al vector de la dominación. En este escenario todo cambiará a mediano y largo plazo, la vida social planetaria sería por completo distinta bajo la lógica de la interacción, la articulación y la colaboración. En el otro escenario, todo sigue igual en lo general, pero se verifican cambios en diversos puntos de la vida social gracias a la emergencia y operación de la lógica de la colaboración y la comunicación.

¿Qué viene para uno y otro escenario? Para el escenario cosmológico, la condición básica es que el proceso civilizatorio incremente su necesidad de la colaboración y la articulación para el desarrollo social. Esto no sucederá por generación espontánea; se requiere que los casos en los cuales la

colaboración está mostrando mayor potencial para el desarrollo social que la dominación se difundan, y que el posicionamiento en el sentido común se incremente. Es algo parecido a un efecto bola de nieve, en tanto que mientras más personas conozcan y entiendan de las ventajas de la NTE en el sentido de la articulación, la comunicación y la colaboración, más personas practicarán los nuevos modelos y propuestas. La pregunta aquí es si esto es posible: la respuesta es afirmativa y hay indicadores de que está sucediendo. ¿Cuánto tiempo para el avance irreversible? Esto es delicado y difícil de pronosticar. Lo que sí está claro es que sucede y su presencia pública es cada vez mayor.

En el otro escenario el asunto es más técnico. La NTE supone una sistematización de experiencias que aún está en proceso. También supone la sistematización de prácticas y métodos asociados a ella para identificar guías estandarizadas de trabajo y reconocer los principios constructivos y las operaciones elementales para inventar-sintetizar nuevos procedimientos y propuestas. El trabajo metodológico está al centro de toda esta prospectiva. La NTE supone un esfuerzo mayor en epistemología y metodología de la construcción de mundos posibles, a la par de la promoción y gestión de una cultura de comunicación que no es común y general. Así que estos son los dos vectores constructivos de la NTE hacia el futuro. Por una parte, el desarrollo epistemológico metodológico constructivo, y por otra, el desarrollo de la cultura de la colaboración, interacción y articulación en los diversos sectores sociales. En este sentido, el desarrollo del segundo escenario enriquece al primero, y la tesis del cambio en el proceso civilizatorio y la centralidad de la NTE en él se confirma y fortalece.

## ***Branding organizacional como estrategia de significatividad relacional***

*Raúl Bendezú Untiveros - Chile*

Académico universitario, especialista en comunicación

estratégica y análisis de discurso

Miembro investigador de FISEC-Chile

### **Evolución de la relación entre comunicación y organización: hacia una estrategia de significatividades relacionales**

En la literatura sobre la comunicación estratégica una afirmación que predomina es la que reza: "No hay organización sin comunicación". La comunicación es una dimensión clave en el desarrollo de toda organización social (con fines comerciales o sin ellos). Se puede afirmar que es el eje dimensional, articulador, de toda la dinámica organizacional en el mundo contemporáneo.

**208**

Cuando se habla de organizaciones se dice que "son conjuntos organizados y organizadores de personas, recursos, estructuras y procesos en interacción dinámica para la consecución de objetivos compartidos. Organizados en la medida en que son capaces de establecer límites, distinciones e interacciones con sus contextos, al tiempo que aseguran su cohesión interna. Organizadores en la medida en que son capaces de darse una estructura y una administración que posibiliten su desarrollo y el registro de su funcionamiento". (Ruiz-Aphel, 2010, p. 7).

La anterior definición alude al enfoque sistémico, cuya concepción de organización propone verla como un sistema unitario formado por personas y procesos. Las personas desarrollan percepciones de la realidad en la cual se encuentran, y los procesos corresponden a los comportamientos dinámicos de la organización hacia su interior y hacia su exterior para establecer relaciones con sus públicos de expectativa o *stakeholders*.

Como sistemas sociales, las organizaciones son entidades con alta complejidad sistémica, e incluso con una dinámica de improbabilidades que pueden modificarla en cualquier momento. "El sistema organizacional es complejo

y opera sin atenerse a las distinciones conceptuales elaboradas por los expertos, en su afán por tratar de explicarse la operatoria de este complejo sistema. Así, muchas veces se intenta hacer cambios y modificaciones que parecen tan racionales y adecuados que, según algunos, se imponen por su propia necesidad". (Rodríguez y Opazo, 2007, p. 28).

La complejidad sistémica de una organización nos sitúa ante la encrucijada de la relación de doble flujo organización/público. La organización cuenta con una institucionalidad social, con políticas de desarrollo para sus productos o servicios, expresada en asumir una responsabilidad para responder eficientemente a las exigencias de su entorno. Por otro lado, los públicos se hallan relacionados con las organizaciones a través de un *linkage* (contacto de intereses compartidos) que se traduce en expectativas sobre lo que ellos piensan y esperan de lo que las organizaciones hacen para gratificar sus necesidades o demandas en relación con ellos. Hoy las organizaciones buscan relacionarse con sus públicos buscando cercanía, cumpliendo sus promesas, compartiendo intereses y creando nuevos en torno a las actividades que ellas realizan. Para lograrlo acuden a la comunicación.

La comunicación es la articuladora del eje anteriormente señalado. "Las organizaciones son sistemas hechos de comunicaciones. Además, constituyen el único tipo de sistema social capaz de comunicarse con su entorno. Emiten comunicados, expresan opiniones, explican situaciones, procesan informaciones, reciben notificaciones, acogen reclamos". (Rodríguez-Opazo, 2007, p. 113). Surge así la metáfora de la relación informacional, esto es, dar y recibir mensajes.

**209**

No obstante, está subyacente el sentido relacional, que es propiamente una interacción de tipo pragmática, donde hay no solo idas y vueltas de información, sino flujos de relaciones donde entran en juego dinámicas simbólicas que involucran, más que los contenidos, las condiciones de la relación entre organizaciones y públicos y las formas como dichos contenidos son comprendidos, asumidos y finalmente incorporados en los públicos, más que a modo de conocimientos, a modo de valores de confianza.

Comunicar en y desde las organizaciones implica un proceso de interacción social directo o mediatizado, cuya finalidad es que las informaciones sean asumidas con valor de confianza, de credibilidad y cuyo resultado sea un

proceso de fiducia<sup>1</sup> que garantiza la eficacia de la comunicación. A nuestro juicio, el proceso de comunicación de las organizaciones desarrolla la siguiente secuencia:

Transmisión de información → *Feedback* de los públicos → Comprensión y asunción de los valores comunicados → Fiducia → Incorporación o compromiso con los valores de la organización.

Hoy la comunicación exige que sea comprendida en su realidad multidimensional. Involucra las relaciones entre personas, la realidad cambiante del 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). "La comunicación es una actividad social que combina los esfuerzos de dos participantes, quienes consciente e intencionalmente cooperan para construir en conjunto el sentido de su interacción". (Bara, 2010, p. 1). Desde el punto de vista de la pragmática cognitiva, la comunicación es una acción cooperante que desarrolla confanzas mutuas.

**210**

Sin embargo, este proceso tiene algunos peldaños más.

Confiar en la palabra de otro puede ser resultado de un proceso argumentativo y retórico que es persuasivo y manipulatorio. Para la teoría de la argumentación, la interacción retórica compromete juicios de valor (*ethos*), usos de lenguajes (*logos*) y acciones del auditorio (*pathos*) cuya finalidad es dar un lugar al sujeto en la comunicación de la que participa. (Meyer, 2013). La estrategia de comunicación argumentativa la realizan las organizaciones para lograr posicionarse en escenarios nuevos o muy competitivos, pues su norte es la diferenciación y el reconocimiento de lo que son, hacen y ofrecen a sus públicos. Se busca crear lazos de conocimiento compartido entre las personas y las organizaciones.

Por otro lado, el ser humano debe creer para dar sentido a aquello que sabe. La creencia es el soporte de todo conocimiento. No basta con saber, hay que creer.

---

1 Fiducia proviene de la raíz latina *fides*, que significa fe o confianza. Condición básica para desarrollar la confianza social, organizacional, grupal e individual. La fiducia es recíproca y bidireccional, es decir, entre el que confía y quién genera la confianza, o quienes confían y quienes generan la confianza.

Dicha dinámica está semiotizada<sup>2</sup> en diversas acciones de comunicación, cuya finalidad es consolidar una comunicación cultural en la que los contenidos comunicados son valores y no meros datos informacionales. Así se establece una dinámica de flujos, de sentido y de significación a modo de fuerzas simbólicas que comprometen el entendimiento, la intercomprensión y la inteligibilidad de la comunicación, pues entender el decir de alguien consiste no solo en reconocerlo, sino en asumirlo como creíble no por o en sí mismo, sino según se va co-construyendo significativamente entre los actores involucrados por la comunicación. A ello la semiótica del discurso lo denomina “flujos atencionales”, que constituyen en el discurso las condiciones de una significación sensible cuya base es una significación afectiva y emotiva. (Fontanille, 2001).

La atención es el sustrato significativo de la sensibilidad, que es en propiedad una tensión, puesto que vamos co-construyendo la significación y la sensibilidad. Lo que comunicamos va más allá de los conceptos, de las ideas o de los contenidos: va hacia la co-construcción de confianza. “Las ideas son ocurrencias o pensamientos que tenemos y que, como tales, se obtienen, se retienen, se mantienen, se sostienen o no. Las creencias, mientras tanto, son el continente mismo de nuestra vida, no remiten a lo que tenemos, sino a lo que somos”. (Quezada, 2009, p. 88). Creer en lo que dice una organización es una parte, la otra es hacer propia dicha creencia y materializarla en conductas de acción y en la toma de decisiones para aceptar y ser parte activa de la construcción del sentido social de una organización.

**211**

“Creer en ese destinador, fuente de los valores, es el acto por el que se inicia, localiza y consolida la existencia semiótica. Creer es crear los seres mismos del sentido. El creer funda la fiducia como vínculo. Crea las plazas de los ‘jugadores’. Instaura la categoría destinador/destinatario; crea e instituye la red de intercambios y proyecta, en términos polémicos, la categoría anti-destinador/antidestinatario. No se trata, pues, de un objeto que circule entre los actuantes de la comunicación, sino del principio mismo que los instituye como tales”. (Quezada, 2009, p. 90). El concepto semiótico de fiducia nos invita a reflexionar sobre el rol de la estrategia de comunicación propuesta

2 Nos referimos a los procesos de significación realizados por textos y discursos producidos por las organizaciones sociales, que son prácticas de lenguajes naturales (idiomas), lenguajes secundarios (medios de comunicación), lenguajes artificiales (instrumentos de intervención social o herramientas de acción comunicacional) y lenguajes del mundo natural (rituales de interacción, como conversaciones, eventos o seminarios). El uso de esas prácticas de lenguaje o prácticas semióticas es complementario o alternativo, no necesariamente consecutivo.

por la Nueva Teoría Estratégica (NTE) a través del postulado según el cual una estrategia genera significatividad relacional.

## **Branding como modelo estratégico de comunicación en organizaciones: hacia el branding organizacional**

Cuando pensamos en el *branding*, viene a nuestra memoria la comunicación publicitaria, pero hoy es más que hacer publicidad: es construir imagen experiencial, imagen relacional e imagen emocional.

En su origen, el término *brand* se asocia con el proceso de quemar reses para marcar su pertenencia. Así, *branding* es el proceso de "marcaje". Sin embargo, en su origen léxico vemos aparecer otro rasgo esencial, el de pertenencia y apropiación. Por tanto, el *branding* es un procedimiento estratégico que implica lógica y emoción, es prometer algo y sostenerlo en el tiempo. Cuatro términos se asocian con el *branding*: reconocimiento, diferenciación, relación y experiencia.

**212** Toda organización requiere una marca que implique reconocimiento y generación de experiencias sensibles. Lo que se valora de las marcas es su desempeño y su confiabilidad a toda prueba, más que las informaciones sobre sus atributos intrínsecos o extrínsecos, que pudieran ser diferentes, novedosos o entretenidos.

Una marca adquiere valor en la medida que se relaciona con quienes son sus pares (competidores o *partners*) y con sus usuarios o públicos implicados. El proceso de gestión del *branding* supone identidad, fidelización y rentabilidad. Es decir, reconocimiento experiencial, sensación de confianza en las promesas realizadas y obtención de beneficios comerciales u otros. El objetivo es la generación de un valor reconocible e intercambiable porque se aprecia la calidad de la promesa certera que es el valor de una marca.

El modelo conocido como "*branding relacional*" es considerado la cumbre de la fidelización de *marketing*. En este modelo el valor agregado es el poder de atracción y seducción de una marca basada en experiencias provenientes del sentido común, es decir, del sentido que une a la organización –a través de su marca– con sus públicos. "Como con todas las modas, el *branding* relacional es interesante en sus planteamientos conceptuales, que significan que una gran marca debe comunicarse personalmente con sus clientes, escucharlos y ofrecerles lo que más se ajuste a sus necesidades". (Martín, 2004, p. 34).

Hoy en día, las marcas ganadoras son las capaces de crear una identidad de marca basada en valores humanos, proponiendo experiencias que estimulen la creatividad de las personas. En la actualidad las personas participan en la creación de las marcas, en sus historias y en sus experiencias, lo que genera una comunidad fiel, que es una comunidad de confianzas, fiduciaria. Con ello define la cotización de su valor, que va más allá de los indicadores de medición y que incluye el sentido experiencial que involucra la marca.

En la línea de una comunicación experiencial y humana de marca nos encontramos con un *branding* que va más allá de los consumidores o el “*branding* en 360 grados”. Para este modelo, la idea central “es que el *branding* hoy debe tener presentes a todos los grupos de interés que hay alrededor de una marca. Cada punto de contacto con un grupo de interés o *stakeholder* representa una gran oportunidad o un gran riesgo. Debemos ser capaces de identificar cuáles son esos grupos de interés, ranquearlos de acuerdo a su nivel de importancia y capitalizar cada punto de contacto para el beneficio del posicionamiento de la marca”. (Ghirardelli, 2011, p. 38).

En este modelo, el objetivo es hacer una conexión emocional con el *stakeholder* (que puede ser usuario, consumidor o ciudadano). Ese vínculo emocional implica afectos seductores, como el enamoramiento, la confianza, la seguridad, la lealtad y la certeza de la superioridad de la marca como registros sensitivos en los *stakeholders*. La expresión “más allá de los consumidores” expresa a nuestro juicio dos cosas: que se trata no solo de públicos de mercado, sino públicos emocionalmente interesados, y generación de actividades comunicacionales en diferentes registros, mediales o no. Esto es, el conjunto de modos de contacto con los *stakeholders*.

En la línea de nuestra exposición se puede reconocer que gestionar una marca o realizar *branding* implica = vínculo o relación + experiencia perceptiva + fiducia. Estos tres aspectos son los que toda organización busca lograr en su entorno relacional. Si la organización comunica, hace *branding*.

Así, llegamos a plantear el “*branding* organizacional”, que es el proceso según el cual una organización optimiza y hace eficaces sus relaciones con los grupos sociales que se vinculan con ella. Así se plantea que una organización se orienta hacia la creación de un “sentido de cuerpo”, esto es, una dinámica de involucramiento y apropiación de los valores de una organización por parte de sus *stakeholders* reconocidos. A fin de cuentas, una actividad de co-construcción comunicacional.

El “branding organizacional” genera un sentimiento de marca en sus públicos de expectativa. Es una “corporización significativa”, que es el sentimiento y sentido de una marca. Implica significación de pertenencia = involucración, y significación valórica = fiducia empática. En términos generales, implica fiducia e incorporación, esto es, apropiación semiótica a partir de las acciones de comunicación que realiza una organización.

## Perspectivas estratégicas para el *branding* desde la NTE

Para la NTE, la comunicación ocupa un lugar constituyente de las relaciones sociales, como una dinámica de conectividad y co-construcción entre los actores sociales que compromete el eje organización/individuo en un proceso dotado de sentido y de significación relacional.

Ello hace que el producto sea más que un nombre (genérico o específico), es decir, se convierte en una “marca” con la que los *stakeholders* se relacionan en su vida diaria. Así, el *branding* como estrategia de comunicación es un proceso que vincula experiencialmente los productos, las organizaciones y las personas con sus *stakeholders*. Se desarrollan intercambios centrados en “valores intangibles”, los que caracterizan la comunicación de una organización basada en el reconocimiento de cualidades, que son parte de una experiencia semiótica, que precisamente es lo que promueve el proceso del “*branding* organizacional”. A nuestro juicio, lo reconocemos como una “experiencia semioestratégica de comunicación”.

Lo que una marca comunica es su valor agregado reconocido experiencialmente. Así, una marca co-construye las condiciones de relación significativa a través del conjunto de acciones de comunicación y de contactos con sus *stakeholders*. Esta relación es “tensa”, es decir, involucra expectativas pretendidas y por resolver en la relación marca-stakeholder, lo cual va a provocar diversos grados perceptivos de “flujos atencionales” que componen la estrategia de comunicación centrada en la generación de intangibles de comunicación, que son los que definen el valor de una marca organizacional. En esta dirección se genera valor de confianza (fiducia) en el marco de relaciones significativas. Esta proposición se hace coherente con el concepto matriz de la NTE, que es el concepto de *homo relatio*, que consiste en una comunicación humanizante, experiencial y relacional.

Para finalizar, hemos delineado algunos conceptos del modelo que denominados “semioestrategia de la comunicación”, cuya fuente está en el eje

epistémico de la NTE como es el *homo relatio*, y se presenta como un modelo co-constructivo y significativo. En ese sentido y al interior de la NTE se propone aquí como definición de estrategia de comunicación organizacional “la disposición generativa de presencias mutuamente reconocibles según haceres significativos de sentido sociorrelacional”. La generación es un principio de la semiótica del discurso que se conecta al principio de la co-construcción postulado por la NTE. Las presencias mutuamente reconocibles corresponden al principio relacional y humanizante de la NTE. Los haceres significativos son el conjunto de producciones semióticas, a modo transversal, de las diferentes acciones de comunicación organizacional. Y el sentido sociorrelacional alude a la dimensión social que postula el modelo que está desarrollando Raúl Herrera (presentado en el II Congreso de comunicación iberoamericana. Portugal, 2014) en el marco de las transformaciones epistemológicas a la estrategia planteadas desde la NTE.

## Referencias bibliográficas

215

- Bara, B. (2010). *Cognitive pragmatics*. Cambridge: MIT Press.
- Fontanille, J. (2001). *Semiotica del discurso*. Lima: Fondo de Cultura Económica-Universidad de Lima.
- Ghirardelli, G. (2011). *Branding* más allá de los consumidores. En *Estrategia hoy y para siempre*. Santiago: Andrés Bello.
- Bendezú, R. y Herrera, R. (2014). Interpretación y fiducia. Una nueva perspectiva para la construcción de estrategias de comunicación. *Actas del II Congreso Mundial de Comunicación Iberoamericana*. Braga, Portugal.
- Martín, X. (2004). *Branding* relacional con sentido común. *MK Marketing + Ventas*, n.º 195.
- Meyer, M. (2013). *Principia rhetorica. Una teoría general de la argumentación*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Quezada, O. (2009). Fiducia: algunos de sus rituales. *Contratexto*, n.º 17. Revista de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima.
- Rodríguez, D. y Opazo, M. (2007). *Comunicación de la organización*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ruiz, A. y Aphel, K. (2010). *COM: comunicación, organización y management*. Buenos Aires: Comunicologos.com.

## **“Estrategar” en la sociedad civil**

*Doctora Neysi Palmero Gómez - México*

Profesora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México  
Presidenta de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas

Las Organizaciones del Tercer Sector (OTS) evidencian un valor intangible que se expresa en su compromiso de actuar con gran valor ético en la defensa y promoción de causas que en su esencia representan los derechos humanos y de justicia social de su entorno social y, fundamentalmente, de las denominadas “minorías”, que realmente constituyen grupos representativos con gran presencia y pujanza en las sociedades actuales.

216 Su presencia con preponderancia social toma fuerza a raíz de su irrupción en la década de 1990, como resultado del papel del Estado en la provisión de servicios públicos y la implantación de un nuevo modelo en la política social y neoliberal. Como consecuencia, estas organizaciones fortalecen su participación en la gestión de programas sociales y en la solución de problemas acuciantes de grupos a los que las políticas de Estados dominantes les han negado derechos como el respeto a la diversidad social de minorías étnicas y agrupaciones identificadas por sus diversas causas características, como feministas, organizaciones lésbico-gays, personas con capacidades diferentes, entre otros.

Estos grupos sociales proliferantes en nuestros días se organizan de manera espontánea, enfocan sus causas, establecen estrategias y tienen sus resultados elocuentes. Esta sociedad civil organizada de igual forma en situaciones de emergencia de su entorno social ha tenido una capacidad de convocatoria sin precedentes, ha sabido actuar y lograr con capacidad de respuesta, contribuir con eficiencia a dar solución a problemas de alto impacto social. En estos casos, las estrategias implementadas han rebasado las actuaciones del sector público y corporativo que, a pesar de los recursos disponibles, no son capaces de poner en funcionamiento acciones innovadoras como las que construye sabiamente la sociedad civil.

En este estudio nos centramos y vemos que el tercer sector construye estrategias y rompe obstáculos ante la realidad cambiante. En ello, el modelo de estrategar toma vigencia en sus preceptos renovadores, que hacen de

la estrategia un recurso inherente a la vida cotidiana que en movimiento constante se reproduce y actúa de acuerdo a las circunstancias.

## **La comunicación como proceso de relación en el tercer sector**

La comunicación en las organizaciones va mucho más allá del proceso de informar. Es un proceso de relación y de reconocimiento del receptor, lo cual requiere lograr una respuesta empática. Ello implica el establecimiento de un diálogo, de intercambio, encuentros y espacio de debates o participación. Es en sí manifestar no solo las necesidades propias, sino también integrar las necesidades y puntos de vista de sus interlocutores.

Herranz de la Casa (2007) señala que las empresas comunican para existir, pero las OTS existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de su esencia misma, y está presente en todos sus procesos, en toda gestión.

Es así como estamos en presencia de estrategias renovadoras, que son capaces de romper paradigmas ya establecidos para innovar en la búsqueda por incorporar acciones efectivas acordes al momento, a las circunstancias, que por lo regular siempre son distintas o se expresan de manera diferente.

En esta expresión, que se acerca e identifica con el modelo estrategar en construcción, se manifiestan estrategias efectivas de comunicación ante situaciones que se renuevan en forma constante, y lejos de actuar identificadas irrenunciablemente a un plan único, se simplifican y adaptan a los objetivos de cada caso, y de acuerdo a las circunstancias y afectaciones de sus actores modifican los comportamientos y las acciones que se emprenderán.

La heterogeneidad de las OTS implica también el empleo de estrategias diversas que en reiteradas ocasiones llegan a ser únicas e irrepetibles. En ello radica en sentido humano que los actores involucrados impregnán a las tareas que acometen, en la mayoría de los casos apegados no a intereses, muchos veces ajenos, como suele ocurrir en otros sectores, sino que dentro de un movimiento consciente empapado del sentir social, que en reiteradas ocasiones va en consecuencia a su propia razón de existencia.

Pudíramos argumentar que la actitud consciente determina la manera de establecer estrategias efectivas de respuesta, que van movidas por la

búsqueda inminente de soluciones reales a aquello que afecta directa o indirectamente a quienes asumen el rol de dar solución.

Hablamos entonces de un sector que acomete acciones impulsado por el principio de voluntariedad consciente que rompe obstáculos y solo ve en su participación la manera idónea de lograr sus metas o propósitos.

En estos casos de las OTS las recetas sufren cambios y en muchas ocasiones lo que ayer fue efectivo hoy puede presentarse como un referente que requiere transformarse para lograr salir airoso.

Basadas en el fundamento que les dio vida y razón de existir, las OTS emplean estrategias de comunicación apegadas al principio de actuar como un agente de transformación para dar soluciones apremiantes que contribuyan a lograr una sociedad mejor. Así están presentes en ámbitos sociales variados, siempre identificados con causas de justicia social, derechos humanos, políticas medioambientales y de cooperación para el desarrollo.

La misión de estas entidades guarda una relación coherente y estrecha con la comunicación que requieren establecer con todos los colectivos involucrados en su gestión: el voluntariado, la base social que la integra, su entorno, los financiadores, la administración pública y los beneficiarios, entre otros públicos. Es mediante esta relación y las estrategias adecuadas que implementan acordes al caso, momento y espacio, que se logran resultados significativos en correspondencia a los retos propuestos.

Esta comunicación en el orden interno se constituye en la base fundamental para integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario que favorece la conformación de una cultura propia, que proyecta su identidad y reafirma la fuerza impulsora determinante para consolidar el valor altruista de su gestión humanista por excelencia.

La comunicación interna entre los usuarios, voluntarios, trabajadores y socios de la organización permite alcanzar la motivación y estimula el interés de todos los involucrados desde una participación estratégica, motivada por el sentido compartido que irradia solidaridad por excelencia desde un arraigo consciente de pertinencia.

El carácter contagioso, participativo y compartido entre los miembros de la organización imprime a la comunicación interna un instrumento rector que deriva en acciones con repercusión en la proyección favorable hacia el

exterior. García y Ramírez (2001) subrayan al respecto de las OTS que "sirven de muy poco las costosas las campañas de comunicación si la imagen que pretenden crear, reforzar o modificar no se ve confirmada por la práctica del día a día", situación que se evidencia en los logros tangibles e intangibles, en su mayoría de gran impacto social.

En el caso de la comunicación externa, en estas organizaciones sus destinatarios son los socios potenciales y todos aquellos actores que conforman su entorno social, así como las empresas y entidades del sector público.

## **La imagen como resultado de las estrategias implementadas en las OTS**

En las OTS el resultado de las estrategias de comunicación empleadas en las metas que se persiguen determinan su imagen mediante el logro de una percepción favorable entre sus públicos, que se consigue a través de acciones siempre etiquetadas en su esencia por el rasgo de identidad denominado el "bien público".

En las OTS las estrategias de comunicación, marcadas por ese rasgo espontáneo que rompe esquemas y siempre aparece con el sello distintivo adecuado a la circunstancia, generan la imagen y reputación en sus públicos internos, lo que a su vez esparce credibilidad, valor intangible e indispensable para subsistir ante cualquier embate y hacerse perpetuas, pero siempre con los matices diferentes requeridos por el momento y el espacio.

Es irrefutable el rol decisivo de los públicos internos en estas entidades del sector no lucrativo. Si estos tienen una imagen positiva de su institución, ello deriva en una actitud positiva, una predisposición favorable generada por lo que la organización ofrece.

Herranz de la Casa (2007) advierte que la construcción de una buena imagen pública puede conformar una conducta afirmativa, es decir, una actuación en forma de participación o compromiso, que en el caso de una organización no lucrativa se puede materializar en dedicación de tiempo o conocimiento de los voluntarios, o aportación de dinero o bienes de servicio a los socios.

En estas situaciones, la comunicación estratégica adquiere el elevado reconocimiento que se deriva de sus acciones inyectadas del valor altruista necesario, porque ofrece la oportunidad del encuentro con el otro, donde se

dan una amplia gama de oportunidades de interacción en el ámbito social y, por ende, de repercusiones incalculables.

En la medida en que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se dotan de estrategias de comunicación innovadoras y oportunas, facilitan el entendimiento, la coordinación y la colaboración que posibilitan el crecimiento, desarrollo y posicionamiento necesario para ganar el reto mayor, que es el reconocimiento de su entorno social con obras benéficas de gran repercusión.

Suele argumentarse con frecuencia por algunos llamados "estudiosos" que las OTS tienen su punto débil latente en la ausencia de estrategias de comunicación que las identifiquen y se constituyan en sus propios paradigmas para emprender acciones y lograrlas; sin embargo, lo que mejor las configura es el incentivo altruista que se expresa en la capacidad de "estrategar" para emprender sus acciones; es decir, emplean el recurso oportuno que, impregnado del deseo insoslayable de alcanzar su objetivo, se convierte en la estrategia *ad hoc*, muchas veces irrepetible, pero en la mayoría de las ocasiones oportuna para lograr lo propuesto.

**220**

La Fundación Esplai (2002) declaraba en el resultado de una investigación: "Carecemos de una estrategia de comunicación adecuada. Tenemos poca capacidad para trasmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés... Nuestros propios medios de comunicación son inexistentes, insuficientes o inadecuados. La comunicación es una asignatura pendiente en la mayor parte de las asociaciones".

Tampoco dista mucho de ese criterio, en nuestra opinión equívoco, el informe el *Nonprofit communications trends report* de 2013, donde se ofrece una visión global acerca del tratamiento del *marketing* y las prácticas de comunicación social que emplean las OTS, sus inquietudes, fortalezas y amenazas. Observemos en este documento algunos resultados:

- El nivel de planificación estratégica en el sector de la comunicación externa es escaso, ya que solo una de cada tres OTS cuenta con un plan de *marketing*.
- El uso de las redes sociales comienza a desplazar al correo electrónico.
- Los eventos presenciales y las relaciones a través de medios sociales crece, y decrece el uso de la comunicación escrita.

- Las pequeñas OTS prefieren los eventos y el correo electrónico, mientras que las entidades más grandes utilizan las relaciones a través de medios sociales, sin menosprecio del uso de materiales impresos para la comunicación social.
- Las ONG divulgan sus actividades en Facebook (94 %) y YouTube (42 %), y algunas exploran Pinterest, Google y LinkedIn.

Como podemos observar en este informe, si bien la debilidad observada es la ausencia de "un plan de *marketing*", destaca por otra parte el uso extendido de las nuevas tecnologías, por lo que parece ser que lejos de estancarse en un plan estático previo, estas organizaciones buscan el recurso efectivo de una comunicación que sin lugar a dudas rompe barreras espaciales y temporales para llegar a lo propuesto e ir mucho más lejos por medio de las nuevas tecnologías que, además, no requieren del programa financiero que a veces suele obligar a cambiar el diseño para que el "plan de *marketing*" pueda cumplir sus objetivos.

Asimismo, se habla de la ausencia planeada de estrategias de comunicación en las OTS, y hasta se las juzga por no aparecer, como ocurre en las empresas y en organizaciones del sector público. No obstante, no se han preguntado a qué se deben los logros en estas entidades y los resultados de gran impacto social que a menudo se les reconoce y por los que ganan reputación y credibilidad. No cabe dudas de que estas organizaciones son expertas en la solución de problemas y en las respuestas alternativas, que remplazan con gran efectividad la debilidad de gestión del Estado en las sociedades modernas de este mundo globalizado, que padece con gran frecuencia los efectos nocivos de la política neoliberal.

**221**

Podemos encontrar en las organizaciones de la sociedad civil pruebas de logros y conquistas, así como de acciones de bien público que palpan gestiones de eficacia en el contexto latinoamericano. Son evidentes los cambios emergentes, de mediano y largo plazo, que han promovido grupos numerosamente significativos, cuyas condiciones sociales de género, culturas étnicas, preferencias sociales, discapacidades y edades, entre otras variadas expresiones de diversidad social, han logrado su reconocimiento y conquistas en términos de los derechos requeridos por su condición humana.

El registro evidente de estos logros se evidencia en las más de setenta OTS que han podido sobrevivir y posicionarse no solo en sus naciones dentro del ámbito latinoamericano, sino trascender a organismos internacionales, como

la Organización de Estados Americanos (OEA). En este marco, es meritorio observar cómo estos grupos han venido a ocupar un espacio meritorio que les da la oportunidad de que sus reclamos se eleven a las discusiones en las reuniones de jefes de Estado, y que sus resoluciones sean analizadas e incorporadas en los cónclaves anuales, como se evidenció en la 43.<sup>a</sup> asamblea celebrada en junio del 2013 en Antigua Guatemala.

Desde su fundación, la OEA cuenta con una amplia historia de cooperación con instituciones regionales sin fines de lucro, con el fin de lograr la paz y la seguridad en el hemisferio, consolidar la democracia y promover su desarrollo económico, social y cultural. En 1999, el Consejo Permanente de la OEA adoptó las “Directrices para la participación de las organizaciones de la sociedad civil en las actividades de la OEA”, que regulan la acción de entidades no estatales en los cuerpos políticos y en el proceso de toma de decisiones, con el propósito de beneficiarse de los significativos aportes que las organizaciones de la sociedad civil enfrentan de sus justas causas sociales. (OEA, *Directrices*, 1999).

222

Llegar a estos organismos internacionales y ser reconocidos en sus tomas de decisiones es una muestra más de cómo las OTS logran conquistas que, según un estudio realizado por la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP) durante su participación en la LXIII asamblea de la OEA, en la que estuvieron presentes 63 organizaciones de la sociedad civil, un 79 % reconoce que el principal motor que les permite llegar hasta allí y tener reconocimiento jurídico en sus naciones e internacionalmente es la capacidad de organización y la causa justa que les ha cohesionado. Asimismo, un 83 % coincide en que las estrategias de luchas nunca han sido las mismas, cada una ha sido acorde al tiempo y al lugar en que se han dado. Refieren también que las estrategias de comunicación no son rígidas, se han aplicado siempre de acuerdo a las circunstancias. Entre ellas han sido efectivas la comunicación interpersonal, grupos de discusión en asambleas y, en tiempos recientes, el recurso más efectivo fue inicialmente el de los correos electrónicos, con un 43 % que expresa disponer de su sitio web, aunque en los últimos cinco años también han incluido las redes sociales y, con un uso mayoritario de 87 %, Facebook. Es significativa la importancia que dan a la comunicación como estrategia efectiva para el logro de sus conquistas, pero prepondera el criterio de que, hasta hoy, las estrategias de comunicación no son planeadas, emergen ante las necesidades, por lo que no consideran el requerimiento de establecer una instancia que se ocupe de ello, como una

dirección de comunicación o relaciones públicas. Es menester destacar que tampoco para el trabajo de comunicación destinan un soporte financiero: un 83 % de las organizaciones encuestadas señalan que su relación con los medios de comunicación masiva es precaria, y por lo general son estos quienes en momentos clave de sus luchas, los localizan. Un 46 % de estas organizaciones elabora medios propios, como boletines, periódicos, murales y panfletos, y de las 63 organizaciones, solo hay dos que tienen una revista, que circulan semestralmente (informe CONFIARP, 2012-2013).

## **Conclusiones**

Este estudio –que aún es insuficiente, porque su propósito es llegar a resultados de largo plazo–, nos permite conocer mejor la comunicación estratégica de las OTS como un objeto de estudio diferente a las organizaciones de otros sectores, lo que se va comprobando en la medida que las investigaciones avanzan. Ello nos permite arribar a una primera determinación sustentada en las conclusiones que se han venido obteniendo, y se acerca a lo que inicialmente enunciámos en este trabajo cuando referíamos que acorde al término "estrategar", es en las OTS donde se verifican acciones aproximadas a este concepto, que define la estrategia como algo cotidiano, cambiante en el tiempo, espacio y circunstancia donde se dé. Es decir, con elementos contundentes, las ONG demuestran que cada acción comunicativa ha sido distinta y se ha implementado condicionada por las circunstancias, lo que nos lleva a sustentar que en las OTS se dan modelos ideales del estrategar como instrumento efectivo para llegar a la meta propuesta, y que para poder estrategar bien se requiere del recurso indispensable que los públicos integrantes de estas organizaciones por excelencia disponen, y que en otros sectores no se da: el sentido de pertenencia excepcional, lo que deriva en la manera singular en la que emprenden sus acciones para alcanzar el éxito, que sin lugar a dudas estas organizaciones logran con gran fuerza y convicción.

## Referencias bibliográficas

---

- Pérez, R. (2013). Siete claves para hacer estrategias y algo más. *Tendencias* 21, Madrid.
- Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia. Otra perspectiva*. Buenos Aires: La Crujía.
- CONFIARP (2013). *Informe 2012-2013*. Montevideo, Uruguay.
- Herranz de la Casa, J. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *CIRIEC-España*, n.º 57, 2007, pp. 5-32.
- Organización de Estados Americanos (1999). *Directrices CP/RES*. 759 (1217/99).
- Vidal, P. y Creixams, C. (s/f) *Observatorio del tercer sector*, [www.tercersector.org.es](http://www.tercersector.org.es)
- Nonprofit Communications Trends Report (2013). *Tendencias de comunicación en el tercer sector para el 2013*.
- Salamón, L. et. al. (1999), *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Buenos Aires: BBVA.

## **La NTE y Latinoamérica, a tiempo para estrategar. Abordar la complejidad con nuevas herramientas y métodos**

**Raúl González Romero - México**

Fundador de DirComMX, red global de comunicación estratégica  
Miembro del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación  
Miembro de CINTE

Han sido muchos años durante los cuales se ha escuchado por parte de los gobiernos de turno que el crecimiento de Latinoamérica ahora sí verá la luz. No solo no ha habido crecimiento. Las sociedades, en general, no encuentran posibilidades de desarrollo que permitan un futuro diferente para esta zona del mundo.

Se dice que Latinoamérica requiere un crecimiento mínimo del 9 % anual para tener una buena economía, pero durante los últimos años apenas sí pasó del 2 % regional en su conjunto.

Una de las razones que no ayudan a que el PIB crezca es que mucho del capital invertido en esta zona latinoamericana es capital especulativo. Otro factor es que la acumulación de la riqueza está concentrada en pocas manos, a pesar de no representar más del 10 % del total de empresas existentes.

Son características de un paradigma económico vetusto, que ya dio lo que tenía que dar y que debe irse por ser el patrón de confrontaciones, y de la supremacía de la búsqueda del poder por el poder mismo. Un modelo que ha venido promoviendo una economía sin contenidos, donde, por el solo fin de obtener poder, se negocian alianzas entre proyectos antagónicos, lo que genera confusión y desconfianza en todos los órdenes.

El modelo productivista que propugnó la era industrial debe ser superado ya. Si no ha habido crecimiento ni desarrollo, es porque estamos enfrentando los desafíos del presente y del futuro con modelos ya agotados, generados por la ideología capitalista. La fragmentación a ultranza de los procesos, las tareas, el trabajo, y la estructura jerárquica y burocrática; la ruptura de la organización en departamentos aislados, y la explotación del obrero u operario sin derechos, reducido a pura "mano de obra", han generado una

Latinoamérica en crisis, de la que desde hace varios años hemos advertido y que hoy muchos nos quejamos.

La economía de nuestras naciones latinoamericanas requiere de congruencia. No se puede convocar a la unidad de propósitos y al mismo tiempo actuar por consignas o intereses de grupo, alejándose de la comprensión del valor comunidad a nivel continental.

Por esa razón, ha llegado la hora de revisar el modelo económico que han venido dictando las rutas por las que existe estancamiento y crisis recurrentes hoy día, condiciones que, incluso, van más allá de los entresijos del referente económico, pero que las enmarca y pone en cuestionamiento el desarrollo digno de las personas desde una perspectiva humana.

Parece que debemos dejar a un lado la forma que se tenía en el pasado de enfrentar el futuro.

## **El nuestro, un mundo caótico, fluido, pero en movimiento**

**226**

Un día común en nuestro andar profesional incluye desarrollar estrategias de comunicación para actores públicos, generar una nueva marca ciudad, diseñar un plan de comunicación para un ayuntamiento, definir el mensaje clave del discurso de un gobernante, rediseñar la imagen gráfica de una institución educativa, entre otras tantas actividades que fortalecen cada día ese perfil que todos tenemos y que desarrollamos cuando llevamos a cabo esa acción que Rafael Alberto Pérez ha instituido: estrategar.

Cada día, como individuos, como organizaciones y como naciones en búsqueda de diferenciación para la prosperidad, nos enfrentamos a un sinnúmero de contextos que necesitan respuestas y soluciones; llegar a ellas sin duda necesita de estrategia.

En el entorno económico, social y político en que nos desenvolvemos, todavía es común aludir al modelo tradicional cuando se habla de estrategia, refiriéndose a esa visión belicista, de combate y beligerancia. En la experiencia de estos años hemos tenido la oportunidad de escuchar a directivos de empresas, consultores, políticos, conferencistas y estudiantes de Latinoamérica utilizar los términos atacar, eliminar, liquidar, salirse con la suya, imponer, etc., para explicar lo que es un estratega y las características que debe tener una estrategia.

Y cómo no referirse de esta forma, si en Latinoamérica son dominantes los esquemas tradicionales que ven a las organizaciones y a los seres humanos como entes rígidos, cuadrados, monótonos, que buscan apoderarse de un lugar, un espacio, una cuenta o un cargo de elección popular, considerando los asuntos cuantitativos como lo más importante. Se pone en la mayoría de las ocasiones la rentabilidad económica por encima de la formación social.

## **La llegada de la Nueva Teoría Estratégica**

Con el arribo de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) se deja atrás el modelo tradicional en que se abordan las complejidades empresariales y gubernamentales, dando prioridad al lado humano de la estrategia, ese que considera los contextos, los pensamientos, las percepciones, los sentimientos, lo intangible, aquello que intencionadamente se ha venido dejando de lado durante mucho tiempo.

De los cambios que Rafael Alberto Pérez advierte para la comprensión de la NTE, quisiera detenerme en el sexto y en el séptimo, que aluden a un nuevo método y una nueva metodología para el diseño de estrategias. Me parece importante, dado el referente establecido al principio de esta colaboración, en el sentido de que en Latinoamérica, con base en la experiencia en el campo de la consultoría, una gran mayoría de métodos e instrumentos que se usan son enseñados aún por escuelas de negocios instaladas en el viejo *management*. Y a juzgar por cómo avanzan las cosas, así seguirán, si no se logra una transformación de pensamiento, en perjuicio de la economía y, en consecuencia, de las personas.

**227**

Para un entorno de contingencias como el que vivimos, es pertinente y necesario desarrollarnos con nuevas herramientas y soportes que permitan ayudar a comprender el contexto caótico y de cambios impredecibles en que vivimos, tal como lo asegura el académico y consultor Marcelo Manucci.

El sexto cambio nos alerta para que comprendamos que competir en un entorno fluido requiere de preparación, no precisamente de entrenamiento (para no regresar al plano instrumentalista en que se conciben las estrategias desde la teoría clásica), de un andamiaje de conocimientos y soportes que posibiliten resolver holísticamente problemáticas organizacionales.

Cierto, necesitamos nuevos mapas mentales que permitan las coincidencias de pensamiento y valoren a la estrategia como la disciplina de la articulación,

para comprender desde un solo frente los objetos y sujetos de estudio por abordar, Necesitamos regresarle a la persona su carácter de ser humano, ese que le posibilita integrarse y vincularse con los integrantes de su comunidad emotivamente.

La NTE debe permear en la sociedad latinoamericana, sobre todo porque permite la comprensión de las personas desde un amplio espectro de significación. Nunca como ahora, las personas habíamos tenido mejores posibilidades de integración y significación. A partir de la aparición de las TIC y con ellas las redes sociales, el modelo funcional del productivismo –que se resiste a irse–, dejó al desnudo las atrocidades de un modelo vertical convertido en un *big brother*.

Los países de Latinoamérica tienen ante sí la enorme posibilidad de trascender en la era de la economía de la reputación. La NTE humaniza y reencauza las relaciones sociales al invitarnos a quitarles el pie del cuello a quienes piensan y actúan diferente a nosotros; a quienes siguen pensando que las relaciones comerciales son exitosas solo si mediante el uso de la “mercadotecnia estratégica” hacemos realidad el paso del dinero del bolsillo del cliente al bolsillo de los generadores de bienes de consumo.

Es momento de pasar del pensamiento a la acción en el emprendimiento de nuevos escenarios de desarrollo empresarial y gubernamental que considere la oportunidad y la articulación social que visiona y advierte la NTE.

Pareciera ser que para abordar el nuevo sendero de la estrategia está dicho todo. Pero no es así.

El fundamento que da solidez y justificación a la NTE está perfeccionado; diría, casi terminado. Sin embargo, el gran paso pendiente en la agenda latinoamericana es encontrar los métodos y las metodologías que enriquezcan el debate y posibiliten el surgimiento de nuevos conocimientos y herramientas para un entorno caracterizado por las turbulencias, diferente a lo que la teoría estratégica tradicional desarrolló en entornos perfectamente predecibles.

Las economías más poderosas del mundo en diferentes medios y como consecuencia de políticas que ya no están funcionando (hay que recordar el caso de la crisis inmobiliaria que se presentó y colapsó la economía de los Estados Unidos con fuerte impacto mundial, hace unos años; el problema de contracción crediticia en España, Turquía, Argentina y México; la ausencia de

credibilidad de los antes poderosos gobiernos verticales con sus primeros ministros, etc.) vaticinan transformaciones radicales para la conformación de un nuevo orden mundial, dictado hasta antes de ahora por ellos mismos.

Todo ello trae consigo la pertinencia de prepararse para lo desconocido. Implica que la NTE y los promotores que la auspiciamos debemos explicar los cambios en el entorno y el impacto en las actividades diarias de una sociedad en movimiento.

Ello requiere métodos nuevos e itinerantes adaptables a los contextos en que se vayan ampliando intervenciones de desarrollo, donde la NTE entre en operación. Significa tener visores comunes entre quienes promovemos y propiciamos desarrollos profesionales estratégicos, con metodologías que permitan potenciar nuestras capacidades de intervención organizacional.

Métodos y metodologías son el gran paso pendiente en la agenda de la NTE. Permítaseme convocar para debatir en próximos encuentros de FISEC y en las universidades promotoras de la NTE estos temas.

El reto es grande, sobre todo por la implicación que tiene poder convertir a la NTE en una alternativa de desarrollo para las naciones.

**229**

Una cosa es clara, no es posible abordar integralmente a las organizaciones para hacerlas productivas si seguimos usando los métodos que heredamos del aparato metodológico matricial y cuantitativo de la economía basada en la generación de bienes de consumo.

## **Rafael Alberto Pérez, su legado**

Asistimos a una Latinoamérica necesitada de integración. Causa una gran admiración saber que Rafael Alberto Pérez es hoy día uno de los grandes pensadores del siglo XXI en lo referente a la estrategia y la comunicación corporativa. Su inquietante personalidad proactiva, decidida, imparable, que lo lleva a compartir sus conocimientos y experiencias como conferencista, consultor y autor de referencia en temas de comunicación estratégica, revolucionando la forma de diseñar y gestionar estrategias empresariales y gubernamentales, lo coloca ante investigadores y universidades de todo el mundo como el fundador de los principios de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE).

El legado en el que ya trabaja, lo colocará, más allá de congresos internacionales y aulas presenciales y virtuales, como el padre de la NTE.

## **DirComMX, Foro Iberoamericano de Comunicación Estratégica desde México**

En 2008, un grupo de universitarios con sede en Toluca, Estado de México, advertimos el desgaste de un modelo de comunicación funcionalista que acotaba el actuar de los egresados de las universidades públicas mexicanas. Nace así DirComMX, punto de encuentro de comunicadores comprometidos y organizados para participar activamente en el desarrollo económico, político y social para un mundo sostenible.

Desde esa fecha hemos realizado ejercicios de retroalimentación, consulta, intercambio y debate en la Web para quienes valoramos la comunicación como el principal activo para el crecimiento sostenido de las organizaciones de todo tipo. En este espacio colaboran estudiantes, docentes, investigadores, consultores y profesionales en los ámbitos público y privado, con interés en participar en comunidad para la dignificación de la profesión.

**230**

A través de este esfuerzo colectivo compartimos información sobre servicios, eventos, reflexiones, reportes o avances de investigación, recomendaciones de libros, revistas o *links* de interés para la comunidad.

En esta oportunidad, tomando como referente el trabajo que ya se realiza con la recién conformada Catedra NTE y compartiendo los principios que le dieron origen, pero sobre todo por las coincidencias que nos unen en los objetivos planteados, anunciamos nuestra adherencia voluntaria, como equipo de trabajo colaborativo, a los trabajos que ya realizamos para dar continuidad al fortalecimiento de la NTE, en la que creemos y nos desenvolvemos ya. Con este paso dignificamos y fortalecemos los lazos que ya nos unen.

## Ambiente virtual como estrategia de comunicación interna

*Doctor Jorge Méndez Martínez - México*

Investigador de la coordinación de universidad abierta  
y educación a distancia, UNAM

En el avance de la aplicación de la estrategia, el dominio ha sido del campo empresarial. Tenemos ahora la apertura a diversas perspectivas y disciplinas con la Nueva Teoría Estratégica (NTE) (Pérez y Massoni, 2009). Ciertamente, la aplicación de la estrategia regresa al campo empresarial en una perspectiva abierta y enriquecida con una pluralidad disciplinaria.

La importancia de la comunicación por Internet en las organizaciones se ha señalado de diversas maneras. En un estudio sobre la relevancia de Internet en las empresas se comenta que "las empresas han tecnificado un 42 % más las interacciones con sus clientes, y un 93 % más las que llevan a cabo con sus proveedores" (Díaz, 2011). En la misma línea, varios sitios ofrecen servicios de aplicación de Internet en las empresas, como Hispamedia, Fojenet, Asesoriza, entre otras.

231

La mayor parte de las demostraciones de la importancia de la tecnología de comunicación en las organizaciones empresariales se refieren a la comunicación externa, aunque ya se le está dando atención a las acciones de comunicación interna con base en tecnologías de comunicación. Por ejemplo, Ballesta (2013) subraya la incidencia en la comunicación de la misión, valores y metas de la organización; Serrano (2011) comenta el beneficio de la transparencia y Pulido (2013) la compartición de experiencias.

En este texto se abordará una propuesta de manejo de aplicaciones Web 2.0 para la comunicación interna.

### De la comunicación presencial a la virtual

Desde hace décadas se ha abandonado la comunicación escrita en papel como la manera principal de establecer comunicación interna. Las reuniones presenciales e informaciones en tableros se mantienen aún. Sin embargo, el avance tecnológico nos permite ahora más posibilidades.

Desde la aparición de Internet en la década de 1980, y de la *World Wide Web* y los primeros navegadores en la de 1990, la comunicación organizacional ha incorporado ido incorporando los cambios tecnológicos. Un cambio fundamental reside en la aparición de la Web 2.0.

## Qué es la Web 2.0

Se habla ya mucho de la Web 2.0, a veces sin tener claro qué significa. El contexto de conexión en Internet se da vía a la *World Wide Web*, que es "la Red" entendida en su manera amplia. La manera de trabajar en Internet, con las primeras versiones de red en la década de 1990, era más pasiva, con manejo solo de información y su consulta. Cuando nuevas aplicaciones permitieron un trabajo de comunicación más interactivo, se utilizó el término Web 2.0 en comparación a la manera anterior de trabajo, que ahora llamaríamos la Web 1.0.

En la presente exposición, destacamos aquí como fundamental de la Web 2.0, en comparación con la Web 1.0, las siguientes características:

- 232**
- Interactividad. De la interacción social cara a cara, se pasa a una interacción mediada. Esta es bidireccional y, ahora, multidireccional. En el ámbito empresarial, los directivos se comunican no solo con los empleados, también estos lo hacen con los directivos. A su vez, se da la interactividad entre los propios directivos y entre los mismos empleados.
  - Aportación de contenido. A diferencia de la comunicación en los medios masivos de comunicación y, por supuesto, en la Web 1.0, tenemos ahora la posibilidad de que los actores de comunicación aporten contenidos. En el tema que nos ocupa, también los empleados aportan contenidos, en una comunicación entre ellos y con los directivos.
  - Son multimedio. Se permite utilizar diversos medios, no solo la escritura, sino además la manipulación de imágenes fijas y en movimiento, así como diversas maneras de graficar.

## Organización en un ambiente virtual

Ya no es necesario convocar a reuniones o distribuir circulares para informar rápida y grupalmente, ni tampoco se trata de manejar un largo listado de

aplicaciones web. Lo conveniente es tener una estrategia que organice las aplicaciones. Estamos hablando de un ambiente virtual, es decir, una comunicación no presencial conformada en un contexto de aplicaciones web. Cabe aclarar que las diversas aplicaciones están en constante cambio y que, aun siendo de disposición internacional, en distintas regiones se enfatizan más unas que otras. Igualmente, la popularidad de unas aplicaciones tiene altibajos, a la vez que aparecen nuevas.

Una de las tendencias actuales, en la vía de la gran interactividad social de la red, es la filantropía de compartir productos y aplicaciones de manera gratuita. Las compañías productoras de *software libre (open source)* y de aplicaciones informáticas sobreviven con la inserción de publicidad pagada. Incluyen también servicios extras (*premium*), los cuales ya tienen un costo. Esto último se conoce también como *freemium*, esto es, la conjunción de los términos en inglés *free + premium* (Shuen, 2008).

Si bien es común que las empresas tengan su propia página web, se enfocan básicamente a la comunicación externa. De hecho, es posible utilizar la propia página para la comunicación interna.

## La base interactiva

De las características de la Web 2.0 destacamos la interactividad en cuanto a su importancia para la comunicación interna. Dentro de los actores de comunicación en una organización empresarial hay diversos participantes. Con fines explicativos señalamos cuatro: el directivo o gerente general, los cuadros medios de mando representados en las jefaturas de los diversos departamentos o divisiones, los empleados y, por supuesto, el director de comunicación. Varios de estos puestos o roles se denominan de diversas maneras, y se desglosan a su vez en varios subgrupos. Solo para sencillez explicativa destacamos los cuatro actores mencionados.

## Posibilidades de productos comunicativos en un ambiente virtual

En una serie de aplicaciones Web 2.0 se pueden desarrollar y albergar una variedad de productos comunicativos, como informes, avisos, minutos, fotografías de reuniones, demostraciones, noticias, entre otros. Para tal efecto,

las aplicaciones en el ejemplo son: Flickr (fotografías), Dropbox (documentos), Slideshare (presentaciones), YouTube (videos), Evernote (documentos) y Padlet (*posts*).

Para centralizar las comunicaciones proponemos utilizar una aplicación de la Web 2.0, que a su vez organice las demás aplicaciones: Symbaloo. Esta aplicación constituye una interfaz de escritorio, mediante la cual se puede acceder a gran cantidad de sitios, aplicaciones y contenidos con un solo clic. En cada bloque se puede ligar una aplicación, y en una pantalla se pueden mostrar hasta 52 bloques. Asimismo, puede incluir diversas pantallas, lo que permite manejar más grupos de bloques.

Symbaloo es completamente gratuito y fácil de manejar. Como una aplicación de la Web 2.0, tiene la característica de ser compartida. De esta manera, el director de comunicación de una organización puede compartir su aplicación a directivos y empleados, quienes, a su vez, pueden subir contenidos. El sitio, una vez creado, puede consultarse en cualquier lugar.

En suma, la Web 2.0 hace viable una comunicación interna de manera fluida, multidireccional, amigable y, en su mayor parte, de bajo costo.

234

## Conclusiones

En cada organización cambian actores, puestos, departamentos y productos comunicativos según características propias y propósitos. Con la apertura de una comunicación interna organizada en un ambiente virtual, se hacen posibles algunas características como las señaladas por Mallone (2004) en su texto sobre organizaciones del futuro: libertad, flexibilidad y valores humanos. En la línea de la estrategia de comunicación en el siglo XXI, la propuesta presente apunta a un mayor uso social (Pérez y Massoni, 2009).

Si bien nuestra exposición se enfoca en la comunicación interna, nada impide extender los beneficios de un ambiente virtual hacia la comunicación externa, para lo cual habría que considerar otros factores.

## Referencias bibliográficas

- Ballesta, O. (2013). Los retos de la comunicación interna en tiempos de redes sociales y colaboración. Recuperado de *Talento en Expansión*: <http://talentoenexpansion.com/2013/05/16/potenciando-la-comunicacion-interna-con-recursos-de-la-web-social-en-una-cultura-de-colaboracion/>
- Díaz, C. (2011). Estudio: Internet, el motor de las empresas en el mundo. Recuperado de *Enter.co*: [http://www.enter.co/internet/estudio-internet-el-motor-de-las-empresas-en-el-mundo/?s\\_cid=1](http://www.enter.co/internet/estudio-internet-el-motor-de-las-empresas-en-el-mundo/?s_cid=1)
- Díaz, A. (2011). *El talento está en la red*. Madrid: LID Editorial empresarial.
- Gómez, L. (2011). *Comunicación organizacional, RP y medios sociales*. Recuperado de: <http://comorg.wordpress.com/author/mlgomezr/>
- Fojenet (s/f). *Control y uso de internet ¿Por qué es necesario el control del uso de Internet en las empresas?* Recuperado de: <http://www.fojenet.com/servicios-informaticos-madrid/seuridad/control-uso-internet/>
- Hispamedia (2009). *Importancia del internet en los negocios*. Recuperado de: [http://www.hispamedia.biz/articulos/ventajas\\_internet.asp](http://www.hispamedia.biz/articulos/ventajas_internet.asp)
- Malone, T. (2004). *The future of work: how the new order of business will shape your organization, your management style and your life*. EE.UU.: Harvard Business School Press.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pulido, J. (2013). Estrategias y herramientas sociales en comunicación interna. *Estudio de Comunicación*. Recuperado de: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/estrategias-y-herramientas-sociales-en-comunicacion-interna/>
- Serrano, R. (2011). La comunicación interna como herramienta de transparencia en internet en el ayuntamiento del puerto de Santa María. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*. Vol 1, No 2 (jul-dic). Recuperado de: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/32>
- Shuen, A. (2008). *Web 2.0: a strategy guide*. Canada: O'Reilly Media.

## Fragmentos [teóricos] para (re)pensar la comunicación corporativa y estratégica

*Doctora Cleusa Andrade Scroferneker - Brasil*

Profesora de posgrado en comunicación de la Pontificia

Universidad Católica de Río Grande del Sur

Coordinadora del grupo de trabajo de comunicación organizacional  
y relaciones públicas (ALAIC 2012-2014) y de mesas temáticas  
en congresos ABRAPCORP e INTERCOM

236

Transitar pelos (des)caminhos da comunicação corporativa exige um andar cuidadoso e um olhar atento, pois as armadilhas (conceituais) nem sempre visíveis, podem levar aos desavisados, e/ou aqueles que tendem a distrair-se ao caminhar, a acreditarem/terem a convicção de que estão no caminho certo. Somos confrontados por uma pluralidade de opções para defini-la/descrevê-la, geralmente atreladas a perspectivas tradicionais. Tais perspectivas tendem a minimizar a presença do inesperado, das incertezas, dos antagonismos, das impossibilidades inerentes à comunicação, assim como às organizações, ou a qualquer contexto corporativo. Rever as posições (e os pensamentos) confortáveis se constitui num dos principais desafios<sup>1</sup> das organizações contemporâneas, pois implica em movimentos recursivos de 'desacomodação', especialmente quando envolve (re)pensar a comunicação corporativa. Para Vizer (2011, p. 82) "A comunicação 'está na moda'. Todo mundo fala dela, todos pretendem valer-se dela: as empresas para melhorar o clima da organização e criar uma imagem definida frente ao mercado [...]" Taylor e Casali (2010, p. 70), ao referir-se ao termo "comunicação organizacional", que no Brasil, não raramente é entendida como sinônimo de comunicação corporativa/ e ou empresarial, chamam a atenção para "[...] as múltiplas e ambíguas interpretações, considerando que a expressão faz referência à comunicação nas organizações? À estratégias e técnicas de comunicação empresa pelas organizações? À associação entre comunicação e organização? Ou ainda, às propriedades organizacionais da comunicação?".

As observações desses autores recoloca uma questão fundante no que se refere à comunicação corporativa. A imprecisão conceitual, a ausência

<sup>1</sup> De acordo com Morin (2006, p.79), "[...] na noção de desafio há a consciência do risco e da incerteza".

de macroconceitos<sup>2</sup> (Morin, 2006) tem revelado a incompreensão da comunicação, especialmente em relação à sua perspectiva epistemológica e complexa, que reverbera nos ambientes organizacionais, na falta de comprometimento e desenhos de estratégias que contemplam efetivamente a sua dimensão humana (Kunsch, 2010) e humanizadora.

Sodré, em sua obra *Estratégias sensíveis: afeto, afetividade e política* (2006), discute sobre o entendimento e as interrelações do afeto, afetividade e do sensível em relação à comunicação. Entendemos que essa discussão, essa tessitura, envolve e entrelaça elementos fundamentais para (re)pensarmos a comunicação corporativa e estratégia. Para esse autor “[...] quando se age afetivamente, em comunhão, sem medida tradicional, mas com abertura criativa para o Outro, estratégia é o modo de decisão de uma singularidade”. (Sodré, 2006, p. 10). Sob essa perspectiva “O singular não é individual, nem o grupal, mas o sentido em potência –portanto é um afeto, isento de representação e sem atribuição de predicados a sujeitos– que irrompe no aqui e agora, fora da medida (*ratio*) limitativa”. (Sodré, 2006, p. 11). Essa abordagem traz consigo a necessidade da compreensão que antecede a ação, do pensar que antecede o agir, de uma clareza conceitual, mesmo que temporária, do sentido atribuído à comunicação, ao afeto e à afetividade que, por sua vez, estabelecem relações dialógicas, recursivas e hologramáticas com a emoção e com o sujeito, que é esse Outro.

Segundo Damásio (2000, p.72), “Somos incapazes de impedir uma emoção quanto impedir um espirro. Podemos tentar impedir a expressão de uma emoção, e podemos ser bem-sucedidos em parte, porém não inteiramente”. Para o referido autor, “As emoções são inseparáveis da nossa ideia de recompensa ou punição, prazer ou dor, aproximação ou afastamento, vantagem ou desvantagem pessoal”. (Damásio, 2000, p. 80). As discussões e argumentações de Damásio sobre a emoção envolvem questões ligadas à sua função biológica, aos estudos sobre a consciência, o que implica no (re) conhecimento do conhecimento de outras dimensões esquecidas quando estamos envolvidos em entender e compreender a comunicação corporativa, numa perspectiva tradicional e reducionista. Para Sodré (2006, p. 31), “A emoção não é exatamente o mesmo que paixão [...]. Assim falar em da vida como uma paixão, é falar filosoficamente, da vida como uma dinâmica em

<sup>2</sup> “[...] nas coisas mais importantes, os conceitos não se definem jamais por suas fronteiras, mas a partir do seu núcleo [...] As fronteiras são sempre fluidas, são sempre interferentes” (Morin, 2006, p. 72).

que se morre continuamente para deixar surgir o inesperado, ou o novo da existência. A paixão implica um estado emocional continuado ou durável, portanto mais persistente do que o instantâneo abalo anímico da emoção".

Vale lembrar que a arte de viver, conforme Morin (2005, p. 138) "é uma navegação difícil entre a razão e a paixão, sabedoria e loucura, prosa e poesia [...] A arte da vida não pode obedecer a uma regra estabelecida de uma vez por todas".

Esses olhares atravessados/entrelaçados por emoções e sentimentos (re)tecidos em embates controversos e contraditórios, (re)colocam o sujeito na sua perspectiva de ser único e coletivo, de vida e de morte, de paixão e de pulsão. Comunicar é reconhecer a importância e a dependência em relação ao Outro, nos recorda Wolton (2006) e exige que (re)pensemos o próprio Outro, as concepções e os lugares que conferimos a ele nos processos comunicativos e, por que não, nas próprias organizações. Chanlat (1993) alerta para a necessidade de apreender o ser humano em sua totalidade, na sua multidimensionalidade, admitindo-o como um ser genérico e específico, concreto e abstrato. "Aliás, esse ser genérico se encarna sempre em um ser concreto. [...] É essa existência singular do indivíduo no mundo que lhe confere sua especificidade" afirma Chanlat (1993, p. 28). Ao admiti-lo, portanto, como um ser biopsicossocial, o redimensionamos em sua complexidade. Para Morin (2005, p.220) "O sujeito é um conceito existencial porque, cada um de seus traços constitutivos comporta uma dimensão existencial. A afetividade [...] é uma das emergências suprema da qualidade do sujeito". Essa concepção de sujeito proposta por Morin que diz respeito a sua multidimensionalidade, "é também um macroconceito complexo que comporta um grande número de conceitos constitutivos (físico, biológicos, lógicos, organizacionais e *sui generis*" (Morin, 2005, p. 221). Concordamos com Morin (2005, p. 223) quando afirma que "Temos que restituir o sujeito à vida [...] conceber o vivo do sujeito. O sujeito é uma qualidade fundamental de todo o indivíduo vivo [...]" E esse sujeito-indivíduo vivo, "*homo complexus (sapeins-demens-ludens-mitologicus-poeticus)*" (Morin, 2005, p. 137) necessita assumir a sua plenitude/finitude na vida que vive, especialmente nas organizações, *locus* de vida, mas também de morte, de degeneração/regeneração, polirregeneração, no dizer de Morin, (2005) da sua condição de sujeito-indivíduo.

Perez (2009), ao propor uma Nova Teoria Geral da Estratégia, recupera essa condição de sujeito-invidíduo quando destaca a necessidade de abandonar uma Estratégia sem sujeito, que o exclui e /ou ignora, que o mantém

à distância. Essa estratégia desumanizada e desumanizante, que separa, que estimula a disjunção como caminho e que encontra amparo seguro no paradigma simplificador. De acordo com Morin (2006, p. 59) o paradigma simplificador “[...] põe ordem no universo, expulsa dele toda a desordem. [...] A simplicidadevê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo. Ou o princípio da simplicidade separa o que está ligado (disjunção) ou unifica o que é diverso (redução)”.

Para Reis, Marchiori e Casali (2011, p. 172) “Sob a ótica contemporânea, vislumbra-se a estratégia como processo de produção de sentido sobre o presente, que nos diz e nos faz refletir sobre qual é o futuro que estamos construindo com as nossas escolhas.” Quando pensamos em comunicação corporativa, as nossas escolhas necessitam (re) colocar o sujeito-indivíduo como agente de transformação, partícipe do processo. A Nova Teoria Estratégica também postula a importância de colocar-se no lugar do Outro, conferindo à própria noção de estratégia uma orientação dialógica, negociadora, colaborativa. Tal pressuposto implica em (re)dimensionar a comunicação que supera ângulos limitadores próprios das teorias tradicionais, e que possibilita o olhar sensível ao Outro na sua multidimensionalidade. Tais argumentos nos levam a buscar no pensamento complexo, alguns pontos de apoio, mesmo que provisórios, para esse (re) pensar a comunicação corporativa e estratégia. Para Morin (2006, p. 82) “O que o pensamento complexo pode fazer é dar, a cada um, um memento, um lembrete, avisando; ‘Não esqueça que a realidade é mutante, não esqueça que o novo pode surgir e, de todo modo, vai surgir’”.

(Re)pensar, portanto, a concepção de comunicação corporativa e estratégia, à luz do pensamento complexo, pode se constituir em um novo momento, no qual se abre espaço para uma abordagem humanizante, humanizada e humanizadora, lembrando que “A complexidade não é uma receita para conhecer o inesperado. Mas ela nos torna prudentes, atentos, não nos deixa dormir na aparente mecânica e na aparente trivialidade dos determinismos. [...]” (Morin, 2006, p. 82). Esses fragmentos [teóricos] são partes da nossas inquietações, das nossas (des) crenças em relação às organizações contemporâneas, tão carentes de afeto e de afetividade nas suas relações com o sujeito-indivíduo vivo.

## Referencias bibliográficas

- Bueno, W. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Chanlat, J. (1993). Por uma antropologia das organizações. (Tradução Ofélia de Ianna Sette Tôrres). En: Chanlat, J. (coordinador). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (2.º Ed). São Paulo: Editora Atlas.
- Damásio, A. (2011). *O mistério da consciência* (traducción de Laura Teixeira Motta). São Paulo: Companhia das Letras.
- Kunsch, M. (2010). A dimensão humana da comunicação organizacional. En Kunsch, M. (2010) *A Comunicação como fator de humanização das organizações* (1.ª Ed). São Paulo: Editora Difusão.
- Morin, E. (2005) *O método 6: a ética* (traducción de Juremir Machado da Silva). Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E. (2005). *O método 2: a vida da vida* (traducción de Mariana Lobo). (3.a Ed). Porto Alegre: Sulina.
- Morin, E. (2006). *Introdução ao pensamento complexo* (traducción de Eliane Lisboa). Porto Alegre: Sulina, 2006.
- Pérez, R. Y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Reis, M.; Marchiori, M. y Casali, A. (2010). A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. En Marchiori, M. (org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Editora Difusão.
- Sodré, M. (2006). *As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política*. Petrópolis: Vozes.
- Taylor, J. y Casali, A. (2010). Comunicação: o olhar da escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. En Marchiori, M. (org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Editora Difusão.
- Vizer, E. (2011). *A trama (in) visível da vida social: comunicação, sentido e realidade*. Porto Alegre: Sulina.
- Wolton, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.

# Claves para identificar un problema de comunicación estratégica

Raúl Bendezú Untiveros - Chile

Este ensayo propone un marco de referencia conceptual para formular un problema de comunicación. En el marco del desarrollo de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), se pretende relacionar los postulados del cambio científico de la teoría de la estrategia con los componentes básicos de toda actividad de comunicación, que son variables para reconocer un problema de comunicación. Como paradigma de conocimiento de la comunicación social, la NTE requiere organizar algunos elementos esenciales para identificar un problema de comunicación estratégica.

## Sobre la expresión “problema de comunicación”

241

Cuando usamos la expresión “problema”, normalmente pensamos en algo que inquieta, que preocupa y que por lo tanto se ha de resolver. Problematizar la experiencia es el primer paso de todo proceso de conocimiento, más aún en el ámbito de las estrategias de comunicación, donde ya la propia comunicación es un problema.

En términos generales, dentro del desarrollo de la ciencia de la comunicación se pueden identificar algunas áreas básicas:

- En la cibernética y la teoría de los sistemas de comunicación, los problemas de transmisión de información planteados por Weaver en los ámbitos de la cantidad de información, la capacidad de los canales y la calidad de la codificación para hacer entendible dicha información (Gleick, 2012).
- En la psicología social, los problemas de comunicación radican en las actitudes, las creencias y predisposiciones humanas en la comunicación interpersonal (Rizo, 2008).
- Para la pragmática de la comunicación lingüística, el gran problema de la comunicación surge de la situación en la cual se profiere un enunciado y

que problematiza la existencia de un código, pues el objetivo es identificar los procesos de comprensión (Escandell, 2005).

- Para los enfoques empírico-experimentales, los problemas de comunicación radican en la capacidad de influencia o impacto (efectos mediáticos observables y medibles) que realizan los medios de comunicación social (Lucas, García, Ruiz, 1999).
- Para la teoría de los sistemas sociales, el problema de comunicación se configura en el marco de las improbabilidades (de las selectividades) de la comunicación (Rodríguez, Opazo, 2007).

## Propuesta conceptual

El desafío para la NTE está en desarrollar una teoría científica de la estrategia, cuya finalidad sea proporcionar conocimiento de tipo multidisciplinario para entender los procesos que se han de seguir al elegir estrategias, y conocer los principios generales para contextualizar los fenómenos estratégicos de la comunicación (Pérez y Massoni, 2009).

242

Toda investigación requiere la identificación de un problema que va a guiar sus decisiones exploratorias. Como cualquier disciplina, la ciencia de la comunicación requiere una episteme<sup>1</sup> que organice las evidencias empíricas respecto de los conocimientos adquiridos por la disciplina correspondiente. Para identificar un “problema de comunicación” vamos a asumir las propuestas del comunicólogo francés Bougnoux (1999) en torno a lo que él denomina como problema de comunicación. Estas propuestas son un marco de referencia conceptual (epistémico o paradigmático) para plantear claves esenciales que permitan reconocer un problema de comunicación como una circunstancia coyuntural (propia de un entorno particular) y donde se identifiquen las particularidades comunicacionales a las cuales se ve enfrentada una organización en su hacer estratégico. Dichas particularidades responden a la dimensión ontológica de todo paradigma de conocimiento. Las variables que vamos a mencionar responden a la dimensión epistemológica de todo paradigma de conocimiento, pues se trata de tres conceptos esenciales para definir y observar el problema de comunicación. Finalmente, si el rasgo esencial de la comunicación es su instancia estratégica, el sentido y la relevancia

1 Instancia paradigmática que configura el saber-ser y el saber-hacer de toda actividad de conocimiento deliberadamente reflexivo.

del problema de comunicación están en su utilidad para comprender la "realidad" de la comunicación estratégica en el marco de sus condiciones sociales, culturales, económicas y políticas actuales<sup>2</sup>.

En un entorno comunicacional se pueden reconocer cuatro palabras-clave, relacionadas a la comunicación de las organizaciones en las sociedades contemporáneas. Estas son: contrato (acuerdo, aceptación), conflicto (diferencia, oposición), negociación (aceptación por acuerdo entre las dos partes involucradas) y mediación (un agente técnico o social interviene en las relaciones de los agentes involucrados). Ello pone en evidencia que existe una exigencia relacional o interactiva de la comunicación contemporánea.

A nuestro juicio, un problema de comunicación no es un defecto, carencia o crisis: es el parámetro para reconocer la condición a la que se ve enfrentada una organización social en el horizonte de su desarrollo, es decir, en el horizonte de su entorno (relacional y significativo o entendible). En otras palabras, coordina, regula y prevé cada una de las propiedades objetivas de la comunicación.

Bougnoux (1999) expone tres propiedades<sup>3</sup> que caracterizan la acción comunicacional. Estas se obtienen de la evaluación teórica que el autor resume respecto al desarrollo conceptual (paradigmático), en torno a lo que se conoce como las Ciencias de la Información y la Comunicación (CIC). Señala que "[...] las CIC examinan las condiciones prácticas (las herramientas mediáticas, institucionales y simbólicas) que nos pertenecen. Apoyan, por lo tanto, el regreso del sujeto, o más bien de los sujetos, objetos y herramientas". (Bougnoux, 1999, pp. 11-12).

A partir del postulado de los siete cambios para la teoría de la estrategia de Pérez y Massoni (2009), se propone una base para el desarrollo científico de la estrategia de la comunicación. Estos postulados se articulan en la matriz subjetiva de la comunicación que es la del *homo relatio*. La propuesta de Bougnoux aporta a la NTE en el marco de dicha matriz epistémica, enunciada en el segundo cambio, que percibe al sujeto como actor relacional, y en el tercer cambio, que considera a las organizaciones sociales de producción de

2 A nuestro juicio, hoy las exigencias de la comunicación son: la interacción, la inmediatez, la rapidez, la presencialidad *online*, la valoración subjetiva-interpretativa y la rapidez.

3 A juicio de este autor, las propiedades que señala son producto de su aproximación sintética, macrorreflexiva sobre los desarrollos de investigación y de paradigmas en el ámbito de las ciencias de la comunicación durante el siglo XX.

significación. Llegamos así a plantear que la NTE identifica a la comunicación como una actividad de producción pragmática (intersubjetiva) relacional, de producción de significatividades a partir de soportes de producción.

Las propiedades que expone Bougnoux (1999) son:

1. Centralidad medial: es el núcleo fuerte de las comunicaciones. Da cuenta de la utilización que se realiza sobre los diferentes medios de comunicación para desarrollar usos y efectos simbólicos a nivel individual o social, como es el caso de los efectos y el impacto de los medios en la sociedad. Responde a las teorías sobre la acción de los medios y las teorías mediáticas, como las teorías sobre los efectos. Consiste en la intervención y aplicación de uno o varios medios de comunicación (convencionales: masivos, o digitales: Internet) en sus operaciones (modo de funcionamiento) y en sus acciones tecnosociales (usos o apropiación de los mismos en la sociedad). Se identifica a través de dos preguntas básicas: ¿Qué medio o medios están involucrados en la situación que estamos observando? Y ¿Cuál es la relevancia del o de los medios en dicha situación? Tiene que ver con la capacidad que tienen para construir una modalidad de un impacto sobre sus audiencias. Son las sociotecnologías como técnicas, soportes, herramientas o medios de comunicación.
2. Relaciones pragmáticas: los sujetos se relacionan para influir en la conciencia (simbólica: ideas, pensamientos, creencias) de otros sujetos. Pragmática quiere decir influencia en el marco de un contexto social, de convivencia, económico, intercambio o político, constatable empíricamente a través de la percepción de la presencia de "otro" con el cual hablamos, conversamos y convivimos. Es la variable que involucra el uso de signos o de representaciones simbólicas, de acuerdo a un proceso de "semiotización"<sup>4</sup> de las acciones que ejecutan los medios de comunicación. Según Bougnoux, el concepto de comunicación implica una acción sobre el pensamiento de las personas. Se trata de una acción intersubjetiva (la acción que relaciona a un sujeto con otro sujeto), y de una relación pragmática, ya que "es el hombre que actúa sobre (las representaciones del) hombre por medio de los signos". (Bougnoux, 1999, p. 13). Aquí

4 Cuando hablamos de "semiotización" nos referimos al proceso según el cual los seres humanos utilizamos signos de diferente tipo, no solo verbales, para hacernos entender frente a "otro" que puede ser nuestro interlocutor, o la persona o personas con las cuales convivimos socialmente. Este entendimiento se representa en los textos y discursos bajo la forma de condiciones de producción-aprehensión de la significación manifestada.

se trata de identificar con qué público o audiencia se va a establecer una relación de exposición de los medios ante sus usuarios, y con qué representaciones se establece la relación de la organización con sus públicos o usuarios. Estas representaciones responden a las expectativas o valoraciones de los públicos de interés<sup>5</sup>. La pregunta básica es qué actores están involucrados en la situación que observamos, así como cuál es el rol de dichos actores en la situación (pasivos o activos, agentes o pacientes). Estas son las relaciones pragmáticas de tipo intersubjetiva que recuperan la conciencia de la relación entre uno y otro, es el *homo relatio* propiamente dicho en tanto eje epistémico de la NTE.

3. Incertidumbre del entendimiento: darse a entender, expresar un texto inteligible es la finalidad cognitiva de la comunicación. Esta es una variable que involucra los conceptos que hoy se desarrollan en la teoría de sistemas de Luhmann (2007) cuando se habla de la improbabilidad del entendimiento en una relación de comunicación entre sus participantes. En la pragmática cognitiva se observan las condiciones de intervención del contexto en la producción de discursos, como lo señala Van Dijk (2012). También, la pragmática cognitiva estudia los estados mentales expresados por los signos de quienes están involucrados en la comunicación humana (Bara, 2010), lo que da lugar a los procesos de extracción de información (interpretación semiótica) en el marco del contexto según el cual se realiza la comunicación. Así, la interpretación va más allá del contenido del mensaje, e implica el conocimiento que los actores de la comunicación tienen del mundo o situación en la cual se encuentran y así reconocer las intenciones en el marco donde se produce el mensaje (Escandell, 2005). En tal sentido, se trata de identificar las condiciones simbólicas, de sentido y significación sostenida en los discursos comunicados. Por tanto, estos desarrollarán sus condiciones particulares de inteligibilidad (puede ser narrativa o argumentativa), para que puedan ser entendidos los discursos o los mensajes por los participantes de la comunicación (en términos de probabilidad interpretativa o de probabilidad de intercomprensión). No es un análisis textual, sino de las representaciones o interpretaciones sígnicas en relación con el contexto de comunicación en el cual se localiza el discurso organizacional. En esta línea de pensamiento la pregunta es qué dicen los actores reconocidos, y qué

<sup>5</sup> Estos públicos de interés se conocen como *stakeholders*, quienes sustentan sus apreciaciones, valores y expectativas como datos intangibles (semióticos: significativos, de sentido) frente a los otros públicos y frente a la organización social implicada.

dan a entender dichos actores en torno a la situación observada, bajo la forma de universos de representación que son significaciones que configuran la práctica de la comunicación intersubjetiva. Este es el ámbito correspondiente a los discursos sociales (más allá de los mensajes como soportes de contenido informacional) como entidades semióticas de producción y aprehensión de significaciones o significatividades sociales.

Así tenemos tres variables de la comunicación: sociotecnologías, relaciones intersubjetivas y significaciones. A nuestro juicio, el aporte de esta clasificación para la NTE radica en la disposición de un grupo específico de variables dinámicas e intervinculadas, cuyo eje articulador es el de las relaciones intersubjetivas (*relatio*). Al asumir la NTE como paradigma de conocimiento de la estrategia y en el marco de las variables señaladas, proponemos definir la estrategia de comunicación como una actividad relacional que instaura un *homo relatio* generador de significaciones relationales en entornos socio-tecnológicos de producción comunicacional.

## Perspectivas y aportes

246

Con la definición de estrategia de comunicación propuesta ya hemos esbozado un primer aporte de la propuesta conceptual presentada al desarrollo epistémico de la NTE.

En este texto se ha planteado que las tres características de la comunicación las consideramos variables de la comunicación. Son tales, porque reflejan una visión integral de las diversas visiones paradigmáticas de la comunicación. Por tanto, son indicadores epistémicos que guían la reflexión sobre la comunicación como actividad humana.

En esa perspectiva, la propuesta presentada da coherencia al cuarto cambio en la teoría de la estrategia que avanza hacia una ciencia de la estrategia como ciencia de la articulación social, de acuerdo a lo cual las tres dimensiones de un problema de comunicación dan cuenta de una articulación dinámica y generadora de toda actividad de comunicación.

A ello habría que sumar el sentido del quinto cambio, que postula como matriz de la comunicación la del *homo relatio*, el cual es signo de que la generación de comunicaciones se articula desde la instancia de la relación social.

En la perspectiva de las tres variables señaladas, como habíamos indicado anteriormente, la segunda es el eje articulador de las otras dos, puesto que

la comunicación es una actividad humana de transformación del sentido relational soportada en sociotecnologías de comunicación, esquemáticamente:

Sociotecnologías (r) Relaciones Subjetivas (r) Significaciones

Un aspecto esencial para establecer un problema de comunicación consiste en delimitar la perspectiva de la situación, íntimamente vinculada con los objetivos de la organización social involucrada en el proceso de comunicación. Dicha delimitación es un procedimiento de razonamiento científico, de orden cualitativo. Su finalidad es contar con una base para comprender qué se quiere investigar o qué se quiere intervenir en el ámbito de las acciones estratégicas de la comunicación, y ese es el sentido de la NTE como ciencia de la estrategia de la comunicación.

## Referencias bibliográficas

- Bara, B. (2010). *Cognitive pragmatics*. Cambridge: MIT Press.
- Escandell, M. (2005). *La comunicación*. Madrid: Gredos.
- Gleick, J. (2012). *La información. Historia y realidad*. Barcelona: Crítica.
- Lucas, A.; García, C. y Ruiz, J. (s/f). *Sociología de la comunicación*. Madrid: Trotta.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Herder.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Madrid: Ariel.
- Rizo, M. En Galindo, J. (2008). *Comunicación, ciencia e historia*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rodríguez, D. y Opazo, M. (2007). *Comunicación de la organización*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Van Dijk, T. (2012). *Discurso y contexto. Un enfoque sociocognitivo*. Barcelona: Gedisa.

# La comunicación pública gubernamental en Latinoamérica: una mirada desde la NTE

*Zazil Chagoya - México*

Directora de desarrollo profesional en gobierno del Estado de Oaxaca  
Catedrática en Universidad José Vasconcelos de Oaxaca  
Asesora académica en Universidad Mesoamericana  
Catedrática en Universidad Anáhuac Oaxaca

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) percibe a las organizaciones como sistemas conectivos, transformadores, productores y proveedores de comunicación desde y para quienes las integran<sup>1</sup>. Esta mirada sistémica se vuelve cada vez más tangible y vivencial, pues el mundo está desbordado de interacciones sociales-organizacionales complejas, interconectadas en comunidades y redes, soportadas por medios electrónicos que ya no diferencian tiempos ni distancias.

248

Al tiempo que las propuestas para influir en los diseños organizacionales dan pasos adelante desde la NTE<sup>2</sup>, basadas en la comunicación transformadora, que avanza de lo unidireccional a lo multidireccional y de lo estático a lo conectivo, hay organizaciones que en apariencia no han entrado en la "dinámica de lo dinámico" y que por esa razón se exponen al rezago relacional. Este es el caso de la mayoría de los gobiernos latinoamericanos, cuyas estructuras organizacionales piramidales y descendentes enfatizan las distancias jerárquicas, y que desde su representación gráfica sugieren modos de comportamiento organizacional (también distantes) entre las figuras de liderazgo y las figuras de colaboración, limitando la conectividad y el flujo multidireccional de comunicación interna.

1 Edgar Morin plantea el concepto trinitario de organización-sistema-interrelación: "La organización une de forma interrelacional elementos, eventos o individuos diversos que se convierten en los componentes de un todo". (Morin, 2006).

2 Léase Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. Buenos Aires: La Crujía. (Capítulo 11: "El cambio en las organizaciones").

Es necesario saber que las condiciones organizacionales y comunicativas al interior del gobierno<sup>3</sup> no son las ideales para abordar la comunicación pública gubernamental, pues si tenemos limitaciones comunicativas al interior, ¿qué puede esperarse de las acciones comunicativas que van al exterior?

## **La comunicación pública gubernamental**

La comunicación pública gubernamental es aquella que da pie a la generación de significados desde la opinión pública, que surge desde el interior del gobierno y externaliza información a través de la prensa y los medios de comunicación propios y ajenos. Trata sobre temas inherentes al actuar y quehacer gubernamental, sus áreas y sus representantes, sus labores y responsabilidades (funcionales, administrativas o políticas). También desde la comunicación pública gubernamental se hacen saber las posturas oficiales-institucionales frente a las crisis, conflictos sociales o acontecimientos relevantes a nivel local, nacional e internacional.

## **Los departamentos de comunicación en los gobiernos latinoamericanos: ¿quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen?**

249

Para estar más claros respecto de dónde surge la comunicación pública gubernamental, y antes de compartir una visión estratégica, miremos al interior de sus estructuras orgánicas y de quienes se encargan de los quehaceres comunicacionales.

Dentro de las estructuras de los gobiernos de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay existen departamentos de comunicación encargados de emitir y difundir la información oficial. Sus nomenclaturas se derivan de los organigramas, y suele existir uno para cada área específica del gobierno (Agricultura, Relaciones Exteriores, Energía, Defensa, Hacienda, Seguridad, etc.); dependiendo de la estructura gubernamental, estos departamentos son denominados (direcciones, coordinaciones, áreas, despachos, oficinas o salas) de divulgación, prensa, comunicación social, comunicación institucional, comunicación oficial o comunicación gubernamental.

3 “Gobierno” se refiere al conjunto de personas o instituciones que gobiernan una división político-administrativa, según la Fundación del Español Urgente (BBVA, 2014).

Estos departamentos están liderados por profesionales que conocen las funciones gubernamentales y tienen una estrecha relación con la prensa. En lo operativo son integrados por comunicadores de formación con conocimientos sobre el manejo de información gubernamental, habilidad de síntesis, redacción y tratamiento de los mensajes. En la mayoría de los casos, desde ahí se controla y emite la información para los medios de difusión propios y oficiales: gacetas, periódicos, sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles, etc.<sup>4</sup>

La principal función de quienes conforman estos departamentos consiste en coordinarse con las otras áreas del gobierno para atender el proceso de emisión de los mensajes gubernamentales, sistematizarlos, analizarlos, sintetizarlos, focalizarlos y evaluarlos para finalmente difundirlos. Usualmente la responsabilidad de la toma de decisiones sobre lo que se ha de informar recae en los líderes de estas áreas.

250

Es común encontrar en la descripción de funciones algunas como dar a conocer a la opinión pública las políticas, programas, actividades y resultados de las áreas del gobierno; propiciar la cobertura informativa de los medios de comunicación impresos y electrónicos, nacionales e internacionales<sup>5</sup>; elaborar comunicados de prensa sujetos a formatos prestablecidos de "redacción oficial"; cubrir eventos; dar seguimiento a las opiniones vertidas en la prensa, entre otras.

Además de las múltiples funciones que se asignan en temáticas de coordinación interna y difusión a quienes conforman estos departamentos, la emisión de mensajes debe atenderse con velocidad y oportunidad, con la exigencia implícita de reaccionar casi inmediatamente ante la prensa y la opinión pública. Es por ello que, por conveniencia y agilidad, han sido diseñados procesos en donde lo que se comunica sigue un camino lineal y unidireccional, que, con más o menos elementos, tiene la siguiente forma: quienes se encargan de comunicar deciden en consenso qué y cómo se comunica y a través de

---

4 En web de la presidencia de la república de México, en el apartado "Sala de prensa" se lee: "En esta sección se encuentran las notas de prensa emitidas por la coordinación de comunicación social, dirigidas a los medios de comunicación". (Méjico, 2014).

5 Es sabido que la mayoría de los gobiernos latinoamericanos ejerce prácticas de financiamiento de espacios en los medios de comunicación escritos, radiales y electrónicos, los mismos que están sujetos a mantener "líneas oficiales" a favor de las posturas gubernamentales, incluso en las opiniones de periodistas y reporteros.

qué medios, para que, una vez diseñado el mensaje, se difunda al interior del gobierno, ante la prensa y la opinión pública.

Este camino se recorre una y otra vez como un proceso (véase la figura 1) que procura, en la mayoría de los casos, que la difusión de los mensajes sea veloz y oportuna, cuida la forma de lo que se comunica, atiende las situaciones y contextos específicos de lenguaje y de lugar, la dimensión política y territorial que tendrá el mensaje, su diseño y focalización, su adaptación de acuerdo a los medios de difusión, su tratamiento de acuerdo a los segmentos, así como su seguimiento en la prensa y la medición de la efectividad de los mensajes, para lo cual existen incluso métodos cuantitativos basados en la cantidad de medios que replican el mensaje y la cantidad de veces que se ha consultado el mensaje en los medios electrónicos.



Figura 1: Proceso para la difusión de los mensajes desde los departamentos de comunicación del gobierno.

También se encuentran consideradas como buenas prácticas de comunicación aquellas que someten el diseño de mensajes a consensos internos antes de externalizarlos, lo que se asume como doblemente beneficioso, pues la información contenida en los mensajes que habrán de volverse públicos a través de la prensa promoverá posturas institucionales uniformes, que incluso permearán en los discursos de los jefes de gobierno, gobernadores, ministros, alcaldes, etc.

Uno de los principales temores y prácticas que se busca evitar en los departamentos de comunicación es que los mensajes pierdan su uniformidad y oficialidad en el discurso: los líderes del gobierno no deben salirse del guion o emitir opiniones no consensuadas y a título propio, pues se considera que el consenso interno es más importante incluso que la opinión de los líderes. De hecho, las encuestas de reputación, popularidad y aceptación de los gobernantes se basan en la credibilidad de sus mensajes.

Resumiendo: para los gobiernos latinoamericanos, la existencia y las funciones de sus departamentos de comunicación son sumamente importantes, es al interior de estos en donde deben generarse las ideas, tomarse las decisiones comunicativas, dárseles tratamiento a los mensajes, sostener posturas cuidadas y oficiales (Incluso en momentos de crisis o respecto a

temas sensibles), así como mantener vínculos estrechos con la prensa y los medios de comunicación.

## La comunicación pública gubernamental y las propuestas desde la NTE

Evidentemente, al interior de los gobiernos latinoamericanos se sabe con claridad, tanto en su estructura como en sus funciones, quién comunica, cómo comunica y para qué lo comunica. Lo que no está claro aún es por qué los mensajes gubernamentales que se emiten no siempre tienen la efectividad y la reacción que se esperaba en sus públicos; tampoco está claro por qué en algunas ocasiones lo que se considera que ha sido comunicado adecuadamente tiene poca credibilidad ante la prensa y la opinión pública, y puede traer incluso repercusiones negativas para la reputación de sus líderes, colaboradores y de las propias instituciones. ¿Por qué entonces, si los departamentos encargados de la comunicación gubernamental están tan bien estructurados, si tienen tan claras sus funciones y están conformados por personas tan profesionales (que diseñan los mensajes tan cuidadosamente), no se logran los resultados esperados? Es en estas incertidumbres donde radica la necesidad de mirar estratégicamente.

Algunas de las respuestas se encuentran en la carga funcional otorgada a quienes colaboran en estos departamentos como responsables (analógicamente) de ser los “sastres” de los mensajes del gobierno, encargados de diseñar y emitir mensajes procesados y cuidados en su contenido, forma y redacción de acuerdo a las posturas institucionales y “hechos a la medida” para la prensa y los medios de comunicación. Pero, citando a Sandra Massoni, habría que notar que “los mensajes no actúan por sí mismos”<sup>6</sup>, sino que son completados a través de la percepción contextual y sociocultural de quien los recibe, a través de sus experiencias, emociones, reflexiones, etc.

Es por eso que la “producción en línea” de mensajes que solo consideran las opiniones de un grupo de personas dentro del gobierno los condena a la esterilidad ante una opinión pública dinámica y compleja. Por muy amplia

6 Sandra Massoni aporta que “todo mensaje se completa en el contexto en que se lo consume y es en el momento de esa comunicación cuando cada persona pone en juego su bagaje sociocultural: sus experiencias, su sistema de valoraciones, sus formas de conocimiento e interacción. Su mundo de vida”. (Massoni y Mascotti, *Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación es no mediar*, 2013).

que sea la publicidad de estos mensajes, solo se logrará un mayor número de radioescuchas, televidentes o lectores pasivos, y eso no es lo que se busca: lo que se busca (de acuerdo a los objetivos gubernamentales) es generar reacciones positivas y la apropiación de lo que se comunica. Para lograrlo se debe interpelar e involucrar a todos los actores sociales implicados en cada uno de los temas por tratar.

Asumir a los actores sociales involucrados en la comunicación pública gubernamental como entes separados en segmentos de emisores y receptores es uno de los principales errores y puntos de reconfiguración, pues es en el ámbito del consumo donde se desdibujan las fronteras sobre quién emite y quién recibe qué. Es decir, que quienes conforman “lo público” están también dentro del gobierno, y quienes influyen directamente en el quehacer interno gubernamental son precisamente quienes se presumen como actores externos (la prensa, las organizaciones de la sociedad civil, la opinión pública).

Veamos al interior y entre las diversas áreas del gobierno, en el que ya se generan significados propios y tan diversos como las situaciones contextuales, sociales y culturales de quienes ahí colaboran, y que por obviedad “no caben en el mismo cajón” (es por ello que, a veces, incluso para los líderes resulta tan difícil omitir sus opiniones y “encajar” en las posturas oficiales).

Asumirse como un todo implica cambiar los paradigmas y dejar de insistir en la construcción de mensajes desde el consenso o el visto bueno de los departamentos de comunicación hacia “los demás”, así como dejar de ver a las áreas internas como (otros) segmentos internos de receptores, pues se supone que el gobierno, por amplia que sea su extensión orgánica y funcional, es una misma cosa.

Por lo tanto, orientándose hacia los ideales de comunióñ con la opinión pública, no vale tanto el esfuerzo de diseñar múltiples mensajes y puntos de vista oficiales e inamovibles, como el de generar estrategias de comunicación que descubran cuáles son los métodos para que todos participen en la construcción de los temas que les atañen, involucrando (además de sus responsabilidades como funcionarios públicos) sus intereses, conocimientos y expectativas mediante el encuentro de sus lógicas e inteligencias.

Igual de importante es relacionarse y “enactuar” con quienes erróneamente se perciben como actores externos o receptores: la prensa, la opinión pública y las organizaciones de la sociedad civil, involucrados en los contenidos de

la comunicación pública gubernamental. La mayoría de los fracasos ocurren al negarse a afrontar la diversidad y asumir que lo dicho por el gobierno es lo real, lo justo y lo conveniente para todos; intentando inútilmente de convencer a "los otros" de apropiarse de significados que no les pertenecen. Si, como ya hemos dicho, lo que se busca es la seducción de estos actores sociales (que no externos, que no segmentos) se puede empezar por la generación de espacios de interacción genuina, y por la construcción de puntos de vista desde el disenso social y gubernamental, aceptando la complejidad de sus relaciones.

El objetivo entonces no es producir y hacer llegar mensajes a estos actores, sino hacerlos actuar y compartir significados (véase la figura 2).

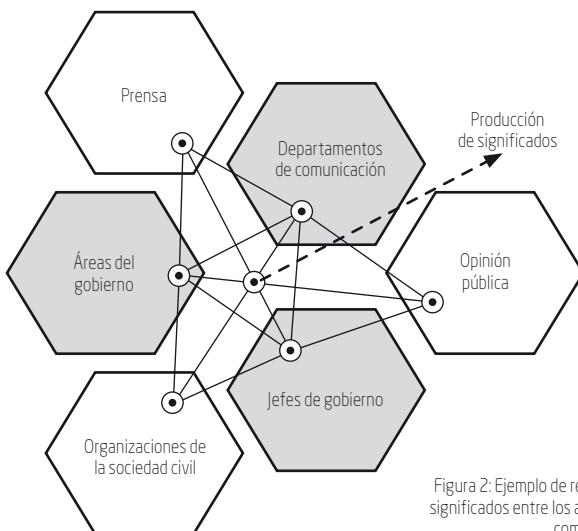


Figura 2: Ejemplo de red conectiva para la producción de significados entre los actores sociales involucrados en la comunicación pública gubernamental.

Para la NTE no hay pretensiones ni preocupaciones por lograr acuerdos sociales y comunicativos homogeneizados. La comunicación pública gubernamental debe apropiarse de los conflictos y de los problemas que se han generado por todos los actores sociales que intervienen en ella, comprender sus contextos, realidades y percepciones. Adoptemos la idea de que los gobiernos, como organizaciones complejas-dinámicas-relacionales, deben favorecer la producción de significación antes que la de mensajes, y recurrir a la interacción como un espacio posible para la construcción de significados.

Pensemos en futuros posibles para la comunicación pública gubernamental, en donde se ha confiado en los nuevos paradigmas estratégicos, se han articulado los saberes a modo de nodos neuronales, se ha aceptado el

disenso, y la participación conectiva es un hábito. Estando ahí, veremos que (finalmente) se ha logrado la negociación de significados entre el gobierno y la sociedad.

## Referencias bibliográficas

- Cádiz, P. (07 de Agosto de 2014). Evo Morales cuestiona a Chile: "El enclaustramiento a Bolivia es como el bloqueo a Cuba de parte de EE.UU". La Tercera. Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/politica/2014/08/674-590287-9-evo-morales-cuestiona-a-chile-el-enclaustramiento-a-bolivia-es-como-el-bloqueo-a.shtml>
- Fundéu BBVA (2014). Fundación del español urgente. Recuperado de <http://www.fundeu.es/dudas/palabra-clave/gobierno-20/>
- García, N. (1995) Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización. México: Grijalbo.
- Massoni, S. (2013). El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones. DIRCOM. n.º 101, pp. 43-44.
- Massoni, S. y Mascotti, M. (2013). Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación es no mediar. GT Comunicación. Rosario, Argentina.
- McLuhan, M. y Powers, B. (1989). La aldea global. España: Gedisa.
- México, Presidencia de la República. (2014). Estructura de gobierno. Recuperado de: <http://www.presidencia.gob.mx/estructura-de-gobierno/>
- Morin, E. (2006). El método. Madrid: Cátedra.
- Nosnik, A. y Martínez, A. (1988). Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México: Trillas.
- Pérez, R. (2001). Estrategias de comunicación. España: Ariel.
- Pérez, R. (2012). Pensar la estrategia: otra perspectiva. Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Madrid: Ariel.
- Presidencia de la República de Colombia. (2014). Comunicado. Recuperado de: [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2014/Febrero/Paginas/20140226\\_12-Comunicado.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2014/Febrero/Paginas/20140226_12-Comunicado.aspx)
- Sin autor (2014) Mujica: "Los de la FIFA son una manga de viejos hijos de puta". Ovación Digital. Recuperado de: <http://www.ovaciondigital.com.uy/mundial/pepe-mujica-fifa-son-manga.html>



## 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 (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 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 Projet para temas de turismo y ocio (Tailandia, Hurtigruten).



## Raúl Herrera Echenique

Vicepresidente del capítulo chileno 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 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 80 empresas públicas y privadas en Chile y el extranjero.

PhD. en comunicación organizacional, de la Universidad de Málaga; máster en *marketing* y gestión comercial de la Escuela Superior de Estudios de *Marketing* (ESEM,) de Madrid; licenciado en comunicación social y periodista, Universidad de Artes y Ciencias Sociales, Chile.

Su investigación doctoral se centró en la comunicación estratégica en Chile, el panorama de la industria local y los alcances al potencial de desarrollo en la región.

Hoy desarrolla pensamiento y acción en el proyecto estrategar de CINTE, así como en la generación de valor por medio de los intangibles organizacionales.



Las teorías surgen cuando se las necesita, situación que también ocurre con la estrategia. Durante las últimas dos décadas el fracaso metodológico ha sido evidente: cinco de cada siete estrategias fallan. Mientras algunos expertos se han atrincherado en sus posiciones y culpan de esta situación a los operadores, otros han preferido revisar sus teorías y modelos buscando nuevas formas de pensar la estrategia. Esta necesidad llevó en 1994 a C.K. Prahalad y G. Hamel a formular su célebre pregunta: **¿Por qué es necesaria la búsqueda de un nuevo paradigma?** La buena noticia es que, 20 años más tarde, esta pregunta parece tener respuesta.

La aceptación de que el paradigma económico propio del *managment* estratégico ha limitado la visión de los hombres y mujeres de acción hizo que algunas corrientes intentaran abrirse a nuevos entornos y enfoques, sean sistémicos, ecologistas, biologistas, neurocognitivos, etc.

Una de estas corrientes, la **Nueva Teoría Estratégica (NTE)**, propuso algo que en 2001 sonaba extraño: repensar e incluso refundar la estrategia desde la comunicación.

En sus 14 años de vida, la NTE ha sido el foco de dos movimientos de expertos, el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE); ha dado lugar a 11 foros internacionales (dos de ellos inaugurados por Edgar Morin) y a más de un centenar de seminarios. Son muchos los que consideran a la NTE como el principal paradigma emergente, ese que Prahalad y Hamel estaban buscando. Este libro reúne a 35 autores relevantes de 10 países, que buscan analizar las implicancias de la NTE en los ámbitos social, empresarial, académico, político, tecnológico, entre otros, para dimensionar sus alcances y prever su futuro.

