



Encuentro Digital Futuribles 2020

Estrategias de comunicación para la postcontingencia

Coordinadores:

Amaia Arribas, Raúl Herrera y Octavio Islas

GYCOM
GRUPO NACIONAL PARA PREVENIR EN COMUNICACIÓN SOCIAL

fisec
FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

CINTE
Cátedra Iberoamericana de la Nueva Teoría Estratégica

Razón y Palabra
Sello Editorial

Encuentro Digital Futuribles 2020

Estrategias de comunicación para la postcontingencia

Coordinadores:

Amaia Arribas, Raúl Herrera y Octavio Islas

Título original: Encuentro Digital Futuribles 2020. Estrategias de comunicación para la postcontingencia

2021 Amaia Arribas, Raúl Herrera y Octavio Islas

ISBN 978-9942-40-802-0

Sello Editorial Razón y Palabra

Queda expresamente autorizada la reproducción total o parcial de los textos publicados en este libro, en cualquier formato o soporte imaginables, salvo por explícita voluntad en contra del autor o autora o en caso de ediciones con ánimo de lucro.

La responsabilidad de cada texto es de su autor o autora.

Índice

PRÓLOGO	1
Introducción <i>Patricia Durán</i>	4
PANEL 1. FUTURIBLES DE LA EDUCACIÓN POSTCONTINGENCIA	
Reflexiones sobre los Futuribles de la Educación <i>Moderación: Luz Canella</i>	9
Capítulo 1 ESTRATEGAR en educación superior desde una perspectiva de género. Un futuro posible <i>Teresa Tsuji</i>	13
Capítulo 2 Futuribles de la educación post contingencia. Una aproximación desde la ecología de medios <i>Fernando Gutiérrez</i>	24
Capítulo 3 El futuro próximo de la Educación en época de pandemia <i>Haydée Guzmán</i>	39
Capítulo 4 Vigencia de la NTE (Nueva Teoría Estratégica) en el escenario futuro de las universidades: la UAGro, un estudio preliminar de caso en tiempos del COVID-19 <i>Neysi Palmero</i>	50
Capítulo 5 La educación postpandemia desde la estrategia comunicativa <i>Carlos Manuel Sánchez</i>	64
PANEL 2. FUTURIBLES DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO	
Estrategias de Comunicación para la post contingencia <i>Moderación: Raúl Bendeزú</i>	72

Capítulo 6	
El “espacio como icono”. Una estrategia para los espacios de trabajo corporativos en el escenario postcovid	75
<i>Avelina Frías y Mireya Juárez</i>	

Capítulo 7	
El uso de la imaginación en la construcción de futuribles	95
<i>Zazil Chagoya</i>	

PANEL 3. FUTURIBLES DEL REENCUENTRO SOCIAL

Cambio, incertidumbre y adaptación: las únicas certezas en la post contingencia	104
<i>Moderación: Miguel Antezana</i>	

Capítulo 8	
La nueva normalidad del Jazz en CDMX en el siglo XXI	108
<i>Jesús Galindo</i>	

Capítulo 9	
Mundo Transformado. Reflexiones futuribles para la “era de la verdad”	121
<i>Juan Carlos Peña</i>	

Capítulo 10	
La co-construcción en medio de la contradicción	130
<i>María Eugenia Garcés</i>	

PANEL 4. FUTURIBLES DE LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

<i>Moderación: Mariana Zavattieri</i>	142
---------------------------------------	-----

Capítulo 11	
De los prosumidores a los metaprosumidores -primera aproximación-	148
<i>Octavio Islas</i>	

Capítulo 12	
Un nuevo ecosistema para repensar la estrategia	159
<i>Amaia Arribas</i>	

Capítulo 13 Reflexiones éticas para la época de la Inteligencia Artificial <i>Alejandro Ocampo</i>	174
--	-----

PANEL 5. FUTURIBLES DE LA NUEVA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: HUMANA Y RELACIONAL

<i>Moderación: Rocío Brenes</i>	182
---------------------------------	-----

Capítulo 14 El manejo de la Pandemia y la Comunicación. Mediaciones en paralelo <i>Abraham Nosnik</i>	187
---	-----

Capítulo 15 Estrategias de comunicación: el desafío de conectar <i>Raúl Herrera</i>	196
---	-----

Capítulo 16 La Comunicación Estratégica como articuladora de la realidad post contingencia, responsable y sostenible <i>Sandra Orjuela</i>	209
--	-----

Capítulo 17 El management comunicacional de la nueva normalidad; las organizaciones y sus adaptaciones <i>Marco López y Sylvana Gordillo</i>	222
--	-----

Este libro, inevitablemente nos remite a una dolorosa ausencia, la de Rafael Alberto Pérez González, fundador de la llamada “Nueva Teoría Estratégica”, quien falleció a los 77 años, el 4 de diciembre de 2019, en Madrid, España.

Cada uno de los consultores, profesionistas, académicos e investigadores que participamos en el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), como en la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CINTE), lamentamos profundamente su partida.

Rafael Alberto, quien gustaba ser llamado “padre de la Nueva Teoría Estratégica”, admite ser considerado como uno de los más importantes filósofos en la comunicología contemporánea.

De origen gallego, Rafael nació el 6 de febrero de 1942, en La Coruña, España. Estudió el doctorado en ciencias de la comunicación en la Universidad Complutense de Madrid, y dio inicio a sus actividades académicas en el año de 1973, en su alma mater. Sus alumnos le recuerdan con profundo cariño, tanto por sus conocimientos como profesor, por su generosidad como una extraordinaria persona.

Rafael no necesitó del reconocimiento de “catedrático” para ser considerado como uno de los pilares en la academia de comunicación en España. Su obra es conocida y muy apreciada en toda Iberoamérica.

Si bien el concepto de “comunicación estratégica” fue acuñado por Daniel Scheinsohn, un consultor de origen argentino, quien incluso procedió a registrarlo como marca; en estricto sentido, el referido concepto inevitablemente se asocia y seguirá siendo vinculado a Rafael Alberto Pérez, cuya obra estableció un auténtico parteaguas en el estudio de la comunicación estratégica.

Antes de Rafael, el término comunicación estratégica remitía al conocido repertorio de planes institucionales que contribuyen a perfilar el mejor desarrollo de las organizaciones. La comunicación “estratégica” era considerada como la comunicación organizacional “avanzada”.

La estrategia efectivamente es indispensable en la comunicación, y la comunicación estratégica por supuesto favorece el desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, las posibilidades de la comunicación estratégica -nos enseñó Rafael-, van mucho más allá de tan gastada visión instrumentalista, la cual, básicamente reporta beneficios a las organizaciones.

Rafael comprendió la necesidad de someter sus teorías al dictamen de la realidad. Por ello, decidió incursionar en la consultoría. La ruta de aprendizaje que decidió observar, resultó fecunda. Las experiencias y conocimientos adquiridos le permitieron escribir en 2001 el libro *Estrategias de Comunicación*, su obra maestra.

La Nueva Teoría Estratégica (NTE), tema central del referido libro, es resultado del monumental trabajo realizado por Rafael, quien dedicó una buena parte de su vida a identificar los fundamentos teóricos que permiten sustentar la indispensabilidad y pertinencia de la ciencia de la estrategia.

La NTE instaló a la comunicación estratégica en un imaginario efectivamente amplio, complejo y sistémico, el cual permitió extender el reflexivo comunicológico hasta el origen mismo de nuestro universo, afirmando su pertinencia en el complejo proceso de la evolución.

El mayor nivel de complejidad en el imaginario estratégico se ubica en el plano de lo comunicológico. A pesar de la fatalidad del azar y, la inevitabilidad de la incertidumbre, el comunicólogo necesariamente debe intervenir. La intervención implica la necesidad de articular, vincular, resolver, desbordando aquellas diferencias, incluso ideológicas, que imposibilitan mínimas condiciones de entendimiento entre actores sociales.

La NTE se instala en la perspectiva de lo sistémico y el pensamiento complejo. La genuina comunicación estratégica apuesta por la articulación y el entendimiento. La genuina comunicación estratégica se fundamenta en la Nueva Teoría Estratégica.

Rafael entendía la necesidad de estimular el diálogo sobre la NTE a la mirada de otras disciplinas. El concibió la idea de organizar seminarios, talleres y congresos para analizar futuribles posibles, convocando, para ello, a investigadores de otras áreas del conocimiento. La riqueza de la mirada de la nueva teoría estratégica se ampliaría en los encuentros multidisciplinarios.

El primer foro fue organizado por la maestra Zazil Chagoya y el doctor Raúl Herrera, con el soporte técnico brindado por Gerardo Jaime y el equipo de trabajo que coordinó Zazil. Este libro recupera la mayoría de las ponencias que fueron presentadas.

En Iberoamérica, no nos limitamos a reproducir conocimientos en el imaginario teórico y conceptual de la comunicología. También hemos

sido capaces de generar relevante producción teórica. La obra de Rafael, en el imaginario de la comunicación estratégica; la Jesús Galindo, en la ingeniería en comunicación social; o la Manuel Martín Serrano, en el imaginario de la paleontología de la información, son ejemplos de la extraordinaria calidad teórica de la nueva comunicología iberoamericana.

Este libro, el primero de una serie dedicada al tema de futuribles, por supuesto está dedicado a la memoria de Rafael, quien no solo fue capaz de establecer un sólido legado teórico; más importante aún, generó un movimiento, uno que trasciende las fronteras de la comunicología posible.

Amaia Arribas, Raúl Herrera y Octavio Islas

Introducción

El Siglo XXI se caracterizó por la globalización, la digitalización, el genoma humano, el cambio climático, los ataques terroristas y movimientos sociales globales; la posverdad y la inteligencia artificial formaron parte de la vida cotidiana. El virus SARS-CoV-2 llegó de manera disruptiva en la segunda década de este todavía nuevo siglo, hoy están al centro temas como el bienestar, la salud, la seguridad, el distanciamiento social, nos hemos unido para combatir un enemigo invisible. Estamos, pues, en un punto de inflexión y la balanza se puede decantar hacia cualquier lado y nosotros somos los actores.

La actual pandemia será para varias generaciones la vivencia cultural e histórica más significativa de su vida: más 15 millones de contagiados en el mundo, 600 mil familias han perdido a un ser querido, un tercio del planeta se encuentra en confinamiento (OMS, 2020). De pronto, se detonaron múltiples situaciones de crisis a nivel personal, familiar, organizacional y social que detonaron cambios en las relaciones en particular y el mundo en general. Nuestras experiencias son contrastantes: La pandemia ha puesto al descubierto tendencias y características dominantes de cada país, de cada institución y de cada ser humano del planeta. Nos unimos al mismo tiempo que nos distanciamos, agilizó procesos, pero también paralizó otros. Sabemos que los valores culturales determinan las conductas en la interacción social.

Pero los individuos, los grupos sociales y las sociedades procesan todos esos materiales y los reordenan en su sentido, según las determinaciones sociales y los proyectos culturales implantados en su estructura social y en su marco espacio/temporal. (Castells, 1997, p. 29)

Por naturaleza, el cambio de valores culturales es un proceso lento que puede tomar varias generaciones, sin embargo, hay fenómenos traumáticos que pueden acelerar este proceso. Ahora mismo, el mundo atraviesa una crisis profunda, estamos ante un cambio de paradigma social, tenemos ante nosotros la posibilidad de protagonizar y activar una revolución que debiera empezar por el aprendizaje social, el sentido de comunidad y la valoración de las personas.

La conciencia de la fragilidad humana será la memoria de las nuevas generaciones, el riego nos orienta a pensar en el macro escenario que nos espera: mayor desigualdad económica, polarización política, discriminación racial. También es necesario imaginar la transformación cotidiana en la vida de las personas: el cambio entre lo público y lo pri-

vado, la fusión de las actividades laborales y familiares con los espacios privados, el uso intensivo de las redes digitales, nuevas experiencias de consumo, la nueva normalidad nos obliga a nuevas interacciones sociales.

Hoy las condiciones de Pandemia nos han puesto a dialogar, conversar, participar, colaborar en un mundo distanciado y más perceptual que nunca para enfrentar los retos futuros. Rafael Alberto Pérez (2018, p. 365) explica que “Las estrategias de comunicación ocupan la comunicación como soporte en la mezcla de sistemas para solucionar problemas. Lo hace articulando los sistemas perceptuales para que la red de relaciones nos acerque a nuestras metas”, por ello hoy la distancia física no deberá impedir el cumplimiento de nuestros propósitos, mientras podamos construir mundos perceptuales de articulación en torno a soluciones.

En este contexto, es importante ser conscientes, como nos recuerda Harari (2018), que “la tormenta pasará, pero las decisiones que nosotros tomemos ahora pueden cambiar nuestras vidas en los años que vienen”. Para ello es necesario transformar esta experiencia, y sus diversos cambios algunos circunstanciales, y otros estructurales en un aprendizaje social.

En este sentido nace “Futuribles” un encuentro que tiene como propósito ser un espacio de intercambio que agrupan a más de 300 expertos de 100 Universidades Iberoamericanas, para hacer aportaciones a la Nueva Teoría Estratégica, cuyo fundamento principal es la comunicación. Los momentos coyunturales siempre son una oportunidad para cuestionarnos sobre quiénes somos y hacia donde vamos. Las fuentes para aprendizajes son diversas, pero me permito destacar algunos que se vinculan con la NTE:

Desarrollo Sostenible: En el terreno medioambiental, hemos mirado el agua cristalina de playas, ríos y lagos, la reconquista de miles de especies de sus entornos naturales, esto es una constatación que la naturaleza requiere la colaboración humana para conservar su belleza y que nuevas generaciones la disfruten.

La interdependencia del sistema mundo: La transformación en los múltiples componentes, como el político, económico, social; en el que hemos experimentado: una economía de guerra, nuevas lógicas en la supervivencia de los mercados, la ola de pobreza que hoy más que nunca golpea a miles de familias. El sistema mundo, se ha convertido en un océano agreste con miles de corrientes económicas, sociales y cultura-

les que chocan, se complementan, impulsan, hunden y afectan todo lo que se encuentra.

Enfoque en las personas: La práctica de la ética de la gratitud, el sentido de comunidad, práctica de valores como la empatía y la solidaridad. El placer de una conversación, el diálogo interior que se han convertido en una vacuna no solo contra el confinamiento.

El futuro: Existe un componente que ha cobrado fuerza y que hoy se encuentra en todas las conversaciones y preocupaciones del mundo: el futuro. Hoy mas que nunca, en un ambiente cargado de incertidumbre, duda, inseguridad, vaguedad y desequilibrio, se abren múltiples incógnitas: ¿Regresaremos a la normalidad?. ¿El distanciamiento social permanecerá?. ¿El teletrabajo podría cambiar el concepto de ciudad?. ¿Se van a transformar los mercados?. ¿Se va a redefinir espacio social?. ¿Se transformarán las estrategias, los escenarios, las tácticas?. ¿Cuál es nuestro futuro?.

6

Para la NTE, la estrategia no es una ciencia predictiva, sino prospectiva. En el que futuro no es una proyección del pasado, sino escenarios que imagino, visualizo y selecciono para resolver las emergencias que suceden en el camino hacia mis metas. Cuando visualizamos escenarios posibles podemos encontrar las desviaciones e interconexiones entre el presente y el futuro. De esta manera, el objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones para construir una mirada colectiva, que acompaña, empodera y ayuda a los actores a recordar e imaginar los posibles caminos. Para ello es necesaria la comunicación al centro del proceso.

Lo comunicacional de la estrategia: Se potencializa cuando abandonamos el paradigma de “decir para persuadir” y nos acercamos al nuevo paradigma de “actuar con el otro”, esto significa exponernos para que me influya y me afecte. Se trata de generar espacios de encuentros de las diferencias para imaginar escenarios posibles, que construyan oportunidades de crecimiento y transformación de todos los componentes del sistema. Considerando el feedback como un intercambio interactivo, basado en el pasado. Pero priorizando el feedforward en el que la retroalimentación se centra en las posibilidades futuras (Goldsmith, 2008).

El propósito son los ambientes de diversidad, pluralidad y polisemia que nos permiten innovar, abrir nuevas rutas y diseñar estrategias. La comunicación le aporta a la estrategia: capacidad de interpretar, proyectar, imaginar alternativas; capacidad de coordinar, articular, potencializar acciones; capacidad de escuchar, dialogar, negociar las mejores

rutas; capacidad de contrastar, equilibrar, y generar aprendizaje social. En un mundo lleno de desequilibrios y emergencias el objetivo es el futuro, el objeto son las relaciones, que muchas ocasiones son el obstáculo que vamos a transformar para el logro de nuestros propósitos. Estamos frente al reto en el que todo tipo de grupo, organización e institución deben brindar espacios públicos para dialogar, conversar y ser con otros; la humanidad está aprendiendo que necesita rescatar el valor de la solidaridad y el trabajo conjunto.

Comprender a los demás permite también reconocerse mejor a sí mismo. Toda forma de identidad es, de hecho, compleja, porque cada individuo se define en relación con el otro, con los otros y con varios grupos de pertenencia, según modalidades dinámicas. (Delors, 1996, p. 46)

Gracias a los soportes y la tecnología digital hoy tenemos la oportunidad de mantener y agilizar el tejido de la red que se convierte en fuente de innovación. Por lo que, sería negligente no dialogar sobre de cómo vamos a reaccionar, evaluar las tendencias y los futuribles del comportamiento social, intentando obtener una enseñanza de nuestra actual y complicada situación.

El pensamiento estratégico considera que la anticipación, la previsión de alternativas de actuación y la innovación son claves para adaptarse a un entorno con evidentes impactos disruptivos. Ante el nuevo desafío al que nos enfrentamos: ¿Encontraremos un punto de equilibrio?. La condición humana se caracteriza por su capacidad de acomodación al medio, somos seres adaptativos, que intentamos conciliarnos con nuestro hábitat, aunque en los últimos cincuenta años, posiblemente hayamos superado los límites admisibles de armonía. La irrupción de ese nuevo agente patógeno aceleró esa capacidad de adaptabilidad y el resultado dependerá de la suma de reacciones individuales, pero el análisis de la posible evolución futura de nuestro mundo es necesario.

Concluyo con una idea cotidiana y muy representativa: Nunca llueve a gusto de todos. Pero la lluvia llega, suave o torrencial. A veces, esta lluvia revive a la naturaleza, alimenta, nutre, limpia; otras ocasiones ensucia, destruye, arrasa y arruina. Lo mismo pasa con todo, las crisis de unos, son oportunidades para otros. Lo cierto es que la lluvia llega para todos, y cada quien sabe qué hacer con ella, protegerse, mojarse o cantar. No podemos cambiar el orden natural, pero si podemos cambiar nuestra actitud y para construir un “mejor vivir”.

Bibliografía

Castells, M. (1997). *La era de la información. El poder de la identidad*. Siglo XXI.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Correo de la UNESCO.

Harari, Y.N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Editorial Debate.

Patricia DURÁN

Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac del Norte, México. Ha colaborado en medios de comunicación, agencias de publicidad y empresas de sector de la transformación coordinando las funciones de comunicación interna, relaciones públicas y capacitación. Fue docente investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México. Es Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones y Comunicación (AISOC) y la Red Internacional de Investigación y Consultoría en Comunicación (RIICC). Actualmente, combina su carrera docente con la de consultora en diversas instituciones de carácter privado, gubernamental y social. Es coautora de diversos libros especializados y es ponente en eventos a nivel nacional e internacional en el campo de la Comunicación Estratégica. Su correo electrónico es: patriciaduranmx@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Reflexiones sobre los futuribles de la Educación

El pasado 24 de julio de 2020 tuvimos la fortuna de poder reunirnos en un encuentro online donde participamos 23 profesionales de la Comunicación y más de 400 asistentes de toda Latinoamérica, EE. UU., España y Portugal. Nos convocó el desafío de pensar en conjunto desde la Nueva Teoría Estratégica los escenarios futuros para la post pandemia.

El primero de los paneles, “FUTURIBLES DE LA EDUCACIÓN POST CONTINGENCIA”, contó con la participación de 4 expositores y expositoras que abordaron temas como: los nuevos modelos de enseñanza – aprendizaje; los espacios áulicos presenciales y nuevas formas de enseñanza; las nuevas estrategias de comunicación entre docentes y alumnos; y compartieron reflexiones institucionales para la post-contingencia.

La exposición inicial estuvo a cargo de Teresa Cecilia Tsuji, investigadora de FISEC Argentina y de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora de Argentina, quien disertó sobre “ESTRATEGAR en educación superior desde una perspectiva de género. Un futuro posible.” A continuación, Fernando Gutierrez, Director de la División de humanidades y educación del TEC de Monterrey, México, expuso sobre “Nuevos retos y oportunidades en el campo de la educación derivados de la pandemia por COVID-19”. La Vicepresidenta internacional y Presidenta FISEC Colombia Haydée Guzman, quien también es investigadora de la Universidad Sergio Arboleda, compartió sus reflexiones en torno al “Futuro próximo de la Educación en época de pandemia”. Para finalizar, Neysi Palmero, investigadora y docente de la Universidad Autónoma de Guerrero, México, disertó sobre la “Vigencia de la NTE en el escenario futurible de la Universidad Autónoma de Guerrero: un estudio preliminar de caso”.

A modo de síntesis de lo expuesto durante el encuentro, recuperaremos a continuación algunas ideas centrales. La pandemia del COVID 19 nos enfrentó a una discontinuidad absoluta con aquellos escenarios que conocíamos a principios del 2020. El mundo se volvió aún más fluido, más cambiante y más complejo, y el futuro se nos presenta con un nivel de incertidumbre inusitado.

En Latinoamérica nos encontramos frente a escenarios que se repiten en las distintas Universidades de los distintos países: un alto analfabetismo digital; la existencia de una brecha educativa y tecnológica; una diferencia significativa entre las instituciones de gestión privada y las públicas así como también entre las características de su alumnado; carencias en la infraestructura y falta de preparación tanto de docentes

como de alumnos/as en general para enfrentar el reto que supuso la pandemia y la conversión a la virtualidad del dictado de las clases.

Este punto de partida, supuso esfuerzos “contrarreloj” por parte de instituciones y docentes pero también por parte de los estudiantes, para poder alcanzar los objetivos trazados cuando aún concebíamos la educación presencial como el modelo a seguir. La incorporación forzosa de las nuevas tecnologías al aula y a los procesos de enseñanza- aprendizaje nos abrió la puerta para diseñar nuevos modelos educativos pero también culturales. Desde la perspectiva de la ecología de los medios, entendemos que la interacción con los medios tecnológicos afecta nuestra percepción, entendimiento y sentimiento, y esto a su vez facilita o no nuestra posibilidad de supervivencia. Hoy nos encontramos frente al desafío de convertir esta crisis en una oportunidad para moldear nuestra relación con la tecnología en una ecuación que nos permita salir fortalecidos.

10

Con respecto a las experiencias áulicas durante el período de aislamiento social y físico, encontramos que la mayoría de los estudiantes no prefieren el entorno virtual al presencial, y esto es una constante en estudiantes de universidades tanto públicas como privadas, en los diferentes países. Más allá de las brechas digitales, la conclusión es que el mayor reto a resolver no es el tecnológico, sino el pedagógico.

El aula es el espacio compartido de escucha, intercambio y de presencia. Las respuestas más exitosas fueron aquellas donde la interacción que no pudo darse de manera presencial sí fue suplida mediante videoconferencias, mails, entornos virtuales y con mucho énfasis en una comunicación emocional, que en este escenario también fue estratégica: el foco estuvo puesto en la empatía, la motivación, la colaboración y la co-creación.

Frente a la alternativa de perder el semestre o el año de manera absoluta, esta modalidad virtual y a distancia nos permitió a las instituciones educativas y sus comunidades seguir estando conectadas, seguir “abiertas” y seguir siendo una oportunidad y una apuesta al futuro. No es el año que habíamos deseado, pero ya que fue la única manera para poder continuar, el saldo es positivo. El verdadero sentido de las Universidades en este contexto es el de conectar, ser significativas para sus comunidades y ser socialmente responsables.

En este sentido, aparece como acción privilegiada la investigación desde nuestras instituciones con el objetivo de producir conocimiento situado, y de sistematizar información relevante para el desarrollo de po-

líticas educativas, culturales, comunicacionales y sociales.

Investigar es también una invitación a repensar en conjunto las realidades que nos atraviesan: los modelos educativos; el rol de la Universidad frente a la pandemia; la relación entre las instituciones de educación superior y el resto de los actores sociales y sus actividades; las problemáticas relacionadas con los géneros como grupos más vulnerables (las feminidades, el colectivo LGBTTIQ+), entre tantas otras.

Y como segunda instancia, nos encontramos que tanto la divulgación de este conocimiento así como la implementación de nuestras estrategias de intervención, están indiscutiblemente atadas a una eficaz gestión comunicacional que nos permita cumplir con nuestros objetivos.

En el actual contexto, la gestión de la incertidumbre (Manucci, 2004) se presentó como un nuevo desafío distinto a todo lo conocido y vivido por nuestras generaciones. Las instituciones que mejor enfrentaron este reto fueron aquellas que trazaron sus estrategias generando más conversación, más interacción, siendo más empáticas y fortaleciendo sus vínculos a pesar del aislamiento y de la distancia. La comunicación estratégica durante la pandemia se volvió un recurso determinante para el desarrollo y sostenimiento de las relaciones sociales.

11

Lo que tenemos por delante es un nuevo orden, de relaciones sociales, culturales, económicas, de poder, y sin dudas van a ser necesarios liderazgos más humanos que nos permitan generar condiciones ya no para sobrevivir, sino para un “mejorvivir” de toda la sociedad. Las organizaciones educativas han dado respuestas estratégicas buscando ser articuladoras y cooperativas, entendiendo que la supervivencia hoy depende de la capacidad de aprendizaje, de la adaptación y la flexibilidad.

Dentro del enorme abanico de los futuros posibles (futuribles) que tenemos por delante, quizás hoy tengamos la posibilidad de orientar nuestros esfuerzos hacia esos futurables (futuros esperables o deseables) para no retornar a la antigua normalidad, sino para alcanzar una nueva realidad, más justa, igualitaria y humana. Siguiendo los consejos de nuestro querido maestro Rafael, debemos recordar que “lo relevante no son los ‘por qué’ sino los ‘para qué’, la función que cumplen las ideas y las cosas” (Pérez, 2018, p. 283).

Bibliografía

Manucci, M. (2004). La gestión de la Incertidumbre. El Desafío del Liderazgo en Contextos Inestables. *Razón y Palabra*, 38. <http://www.razon->

ypalabra.org.mx/anteriores/n38/mmanucci.html

Pérez, R. (2018). *Estrategar. Vivir la estrategia*. Ed. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Argentina.

Luz CANELLA TSUJI

Presidenta FISEC Argentina. Docente investigadora y Secretaria de investigaciones, Facultad de Ciencias Sociales- Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina. Su correo electrónico es: luzcanellatsuji@gmail.com

ESTRATEGAR en educación superior desde una perspectiva de género. Un futuro posible

Teresa Cecilia Tsuji

Especialista en Educación y formación a distancia a través de redes digitales
Docente de grado y posgrado. Investigadora directora de proyectos de investigación desde el 2003 a la fecha de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina. Editora de la Revista académica Hologramática, FISEC estrategias, Redmarka y otras. Diseñadora de diversos proyectos multimediales. Su correo electrónico es: teretsuji@gmail.com

A partir de reconocer la discontinuidad provocada por la pandemia del covid 19 se relacionan los conceptos de Innovación y Estrategar aplicados a la implementación de una estrategia pedagógica en el nivel superior. Se aborda como eje transversal las cuestiones de géneros desde el paradigma de la complejidad, y desde esta perspectiva se reflexiona sobre el concepto futuro.

Como si se tratara de una serie tan de moda ahora, esta ponencia sería el episodio 1 de una segunda temporada. Pues la verdad es que el inicio de la trama ya fue contada en el episodio 1 en la temporada anterior, abordada en la ponencia presentada en octubre del 2019 en ocasión del encuentro de Fisec desarrollado en Bogotá, Colombia. Bajo el título de Estrategar desde un nuevo paradigma, Innovación y Estrategia investigando las cuestiones de géneros expuse en esa oportunidad algunos elementos clave de la cuestión de un nuevo paradigma que nos abre la NTE.

En dicha ponencia fueron tres aspectos los que al momento de sentarme a escribirla y pensando donde se expondría quise señalar:

14

1. La primera fue la idea de recorridos en forma espiralada, con eventos que nos van llevando a veces a repetir espacios con intervalos de tiempo que marcan cierta recurrencia.

2. Lo segundo fue introducir la dimensión de INNOVACIÓN para asociarla con el concepto del ESTRATEGAR.

3. Y lo tercero fue presentar desde una mirada compleja el núcleo problemático sobre el cual aplicamos estos conceptos (de la Innovación y el Estrategar). El tema abordado son las cuestiones de géneros, que surge a partir de una fuerte interpelación social del feminismo, en sus diversas militancias y se expandió a las cuestiones más amplias de géneros, pues en esa ampliación de mirada es que percibimos el conjunto de problemáticas multidimensionales que propone la cuestión. La categoría géneros interactúa con otras categorías sociales, económicas, institucionales y culturales propias de los grupos humanos y permiten visibilizar las complejas redes de las relaciones de poder que se tejen en las relaciones humanas.

Partiendo pues de una apretada síntesis de la fundamentación de los tres ejes propuestos en la ponencia anterior, hoy lo que planteamos es cómo relacionamos estos tres ejes con los futuros y con los desafíos de la post contingencia, en qué mundo es el que ahora estamos viviendo y cómo será lo que nos espera.

1er eje.

La espiral de acontecimientos.

Me refería al recorrido realizado desde 2004 en adelante, en los encuentros de FISEC en Sevilla (España), México DF, Algarve (Portugal), Málaga (España), Cartagena de Indias (Colombia), Cádiz (España), Belo Horizonte (Brasil), Santo Domingo (Rep. Dominicana), Santiago de Chile, nuevamente en el 2015 en Bogotá (Colombia) y en Lomas de Zamora (Argentina) con Rafael Pérez y Raúl Herrera Echenique en el 2018 y, otra vez, en el 2019 en Bogotá (Colombia) Fue en esos encuentros que pudimos compartir en tres oportunidades charlas con Edgar Morín, que impregnó desde el comienzo al pensamiento del Estrategar con su epistemología de la Complejidad.

Hace menos de un año, en ese encuentro de Colombia (donde lamentablemente Rafael no pudo concurrir), no pasó por nuestras mentes ni por un instante que ya no volveríamos a contar con su presencia, nunca más... Nos quedan sus palabras, sus textos, sus bromas, su afecto... pero extrañaremos su constante desafío a seguir pensando, investigando, relacionando...

15

En el libro Estrategar nos decía:

Lo que ignoro es si la vida me dará ese remanente de tiempo suficiente para estar ahí y poder verlo. Seguramente no, pero así es la vida del investigador: se trata de co-cons-truir en red. Y eso significa que otros terminarán lo que unos han empezado. Ese es el juego, y lo asumo. (Pérez, 2018, p. 473)

Y tampoco se nos pasó por la cabeza ni por un instante que menos de 5 meses después nos encontraríamos iniciando un período absolutamente inesperado, inédito, incierto como es este de la pandemia del Covid 19. A partir del 19 de marzo el Gobierno Nacional de la República Argentina decretó el Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) (Boletín Oficial decreto 576/2020), el cual implicó la suspensión de las clases de modo presencial en todos los niveles, el cierre de comercios y restricciones varias a fin de mantener aisladas a las familias de posibles contagios al virus.

Las Universidades respondieron de diversas maneras. La mayoría con propuestas de continuidad pedagógica. Por estas fechas se está concluyendo el primer cuatrimestre. En nuestra Facultad, la Facultad de Cs Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, se propuso que los docentes aplicaran los recursos posibles para poder iniciar el cuatrimestre y desarrollar las clases de manera virtual.

En este marco es en el que nos encontramos ya concluyendo el primer cuatrimestre de 2020. Una discontinuidad absolutamente evidente en nuestras vidas.

Y es con relación al pensamiento presente de Edgar Morin, que no puedo dejar de comparar esta contingencia con la metáfora del Titanic planetario planteada por él: El mundo es un “Titanic planetario, con su “cuatrimotor” técnico, científico, económico y de beneficios, pero no controlado ética y políticamente” (Morin, 2002). Una imagen en la que un desastre inesperado acaba con un viaje dorado, pero que también representa la desenvoltura colectiva para enfrentar y salvar. Parece casi como que ha perdido su carácter metafórico, el Planeta todo está en peligro. Pero también surge, sobre todo, la idea de la “doble hélice”. Morin la refiere como una metáfora de la globalización y sus efectos. La primera hélice es la que representa la dominación, la fuerza de la imposición, manifestada en regímenes de esclavitud, colonización, explotación.

La segunda hélice es lo antagónico a esta dominación, las ideas que conllevaron a “las libertades personales, las ideas universalistas y humanistas que llevaron a la abolición de la esclavitud; los procesos de promoción de los derechos de los hombres y mujeres, los procesos de descolonización; la difusión de la democracia y hoy en día la conciencia ecológica, es decir, de una comunidad de destino humano y del planeta” (Morin, 2002, p.97).

Ambas hélices accionan al mismo tiempo, no son ciclos que comienzan y terminan sino que son los movimientos en distintas direcciones que se van dando en la humanidad.

Así es que este es el momento de reflexionar a cuál de las hélices le estamos entregando nuestra energía.

El segundo eje

La relación Innovación y Estrategar y los futuribles.

Hablamos de Innovación educativa en el nivel superior, planteamos la necesidad de comprometernos en una formación que atienda a asuntos vitales.

La innovación educativa implica aportar una mejora como meta en varias dimensiones, y no solamente en cambios o manifestaciones superficiales, sino auténticas incorporaciones que influyan sustancialmente en el modo de comprender, accionar y evaluar. En función del marco de la pandemia y post pandemia, la innovación educativa debería permitir

un proceso de aprendizaje vital. La pandemia nos ha interpelado a interrogarnos sobre la situación de nuestras vidas, de la salud de nuestros cuerpos, del cuidado de nuestros recursos. Nos interpela a solidarizarnos con los que ven amenazadas todas estas cuestiones, por el acceso a la comida, por la vulnerabilidad de sus viviendas, por situaciones de peligro en relaciones que se potencian por el encierro, etc. Este perturbador llamado de atención sobre la vida misma hacen que nos debamos preguntar hasta qué punto la educación que intentamos impartir atiende fundamentalmente a esta pregunta. ¿Es vital?

Desde este punto enlazamos con la propuesta del *Estrategar*. En el título mismo del último libro, *Estrategar, vivir la estrategia*, está presentado el aspecto que creo que Rafael intentó enfatizar. La estrategia como un camino para la Vida. “Para nosotros la vida es una trama, Una red física, como en su día nos recordó Frijot Kapra (1996), pero también biológica y social en la que estamos atrapados. Y la Estrategia es la forma de transformar esa trama para poder llegar a las metas que nos hemos fijado. Y como las metas siem-pre pertenecen al futuro, eso hace que la Estrategia tenga que padecer la incertidumbre que todo futuro nos genera (Pérez, 2018).

17

Justamente es este enfoque tan claro que desde el libro nos plantea la vida como una relación y a la estrategia como un fenómeno biológico.

Releemos un párrafo que nos sonara muy pertinente publicado en una de las Tribunas del libro *Estrategar*. Su autor, Vicente Aguadero Acera (biólogo) complementó en esa tribuna la idea del capítulo cuyo título es ¿Es la estrategia un fenómeno biológico?:

Ejemplos claros y opuestos de la auto-organización como estrategia de supervivencia son los virus (seres incluso menos complejos que una bacteria) de la viruela y la gripe. Para el primero se produjo una vacuna (la primera vacuna) de amplia efectividad, frente a la cual el virus no cambió, no mutó, no generó ninguna estrategia de defensa, gracias a lo cual y a una vacunación masiva mundial, el virus desapareció y el hombre consiguió erradicar la enfermedad. Para la gripe actualmente también disponemos de vacuna, sin embargo este virus tiene la habilidad de cambiar periódicamente las proteínas en las cuales nos basamos para producirla. Cuenta con lo que en biología denominamos “elevada tasa de mutación”. Como resultado sobrevive e infecta al hombre año tras año gracias a su reinención constante. Por tanto, a mi entender, los microorganismos patógenos y los humanos son dos tipos de seres con capacidad individual para auto-organizarse, en interrelación

perniciosa constante, inmersos en un bucle de acción-reacción, con una actitud impositiva del uno sobre el otro, que asegure el objetivo final de su supervivencia. (p. 370)

Para el hombre puede ser un procedimiento innato de adaptación y mejora, sin embargo para la madre naturaleza, puede ser una estrategia con la que hacer frente a la constante auto-organización de nuestra especie, a nuestra aspiración de vivir muchos más años para los que en principio estamos programados, a nuestro desafío casi obsesivo y quimérico de vivir eternamente (p. 373).

Estamos inmersos en sistemas, donde el sistema estratégico humano aspira no solo a sobrevivir, sino a mejor vivir. La pandemia ha puesto en relieve la necesidad urgente de activar estrategias para primero que nada y, ante todo, sobrevivir.

Las probabilidades de futuro, el abanico de posibles escenarios (futuribles) nos ha convocado a anticiparnos a posibles tremendas consecuencias, a evitar esos posibles futuribles que a modo de preanuncio vimos cómo, al no tomar las medidas necesarias, se generó muerte en escalas lamentables (EE.UU. con casi 3 millones y medio de infectados y casi 140000 fallecidos). Frente a este escenario la reflexión sobre los futuribles que hoy nos convoca, nos podría remitir al recorrido por los 10 principios enunciados de la NTE, de los cuales enunciaremos:

Primer Principio: La vida es relación.

Segundo principio: La estrategia: un fenómeno biológico.

Tercer principio: Heredamos un sistema estratégico, pero también lo modificamos con nuestras nuevas capacidades.

Cuarto principio: El sistema estratégico humano aspira no solo a sobrevivir sino también a “mejor vivir”.

Quinto principio: El objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones.

Sexto principio: La estrategia no es una fórmula de éxito.

Séptimo principio: La estrategia ha de generar sorpresa y subversión.

Octavo principio: Los criterios de las estrategias humanas.

Noveno principio: No a las respuestas-tipo.

Décimo principio: Somos lo que elegimos. (Pérez, 2018, p. 188)

Y mientras transitamos los cambios que en nuestra cotidianeidad impactaron por efecto de la pandemia, constituyendo un presente no planificado, ni deseado, nos planteamos las posibles metas, “los estados futuros que intentamos imaginar... los estados futurables, que pueden considerarse en la doble acepción que Ricardo Torrón Durán expresa: Futurable como futuro deseable, o futurable como futuro probable, dentro del enorme abanico de futuros posibles (Torrón Durán, 2007) En esos futuribles yo también agregaría la posibilidad de futuro horrible.

Siguiendo el pensamiento de Torrón Durán intentamos “anticipar la configuración de los futuros posibles (futuribles), luego, reflexionar sobre el presente desde esos futuros imaginados para delimitar los futuros deseables (futurable), y -finalmente- concebir estrategias de acción tendientes a alcanzar el futuro objetivado como preferido (futurido)” (Torrón Durán, 2003 p. 166).

Tal vez hubo otras circunstancias que atravesamos en las que la INCERTIDUMBRE era parte de la cotidianeidad, donde se vislumbraba muy escasamente salidas y soluciones. Me refiero a al sombrío período en Argentina de la dictadura autodenominada Proceso de Reorganización Nacional, a la durísima crisis económicas que pasamos en el año 1988 y en el año 2001. Ni qué decir de lo pasado por nuestros colegas y amigos de Chile, de Colombia... Y, sin embargo, pasado un tiempo de alguna manera se fueron cambiando escenarios y situaciones que fueron dando momentos de esperanza y felicidad. Pero nunca como ahora esta Pandemia nos sumerge en ese “mar de incertidumbres” de manera tan global, Asumimos el supuesto de la incertidumbre como inseparable de la situación de futuro y, por eso, está en nosotros poder imaginarnos un futuro anticipando el escenario y el tiempo/espacio que elegimos.

19

El tercer eje

El tercer eje de esta exposición (y la del año pasado) es la temática encarada desde la Investigación que aborda las cuestiones de géneros, con una propuesta de generar un diálogo transdisciplinar desde los distintos enfoques de las carreras dictadas en la Facultad de Ciencias Sociales de la UNLZ. Y trabajar desde estos abordajes en la reflexión del lugar que ocupa esta problemática en diversas dimensiones de las disciplinas.

Morín considera que el conocimiento del mundo “se vuelve una necesidad intelectual y vital al mismo tiempo”, por ello es necesaria la creación de un conocimiento pertinente “para articular y organizar los

conocimientos y así reconocer y conocer los problemas del mundo” (Morin, 1999, p. 12). Hemos encarado el tema desde Comunicación Social y Periodismo, Relaciones Públicas, Publicidad, Letras, Relaciones Laborales y Trabajo Social. Desde estas disciplinas se han encarado distintos temas: los medios alternativos feministas, Comunicación visual desde una perspectiva de géneros, la difusión científica de temas relacionados a géneros y educación y publicidad, el “techo de cristal” en el campo de las Relaciones Públicas, la inclusión del género trans/ travesti en el sector del trabajo, el lenguaje inclusivo y proyectos de intervención institucional a partir de las prácticas de formación profesional en Instituciones, desde una perspectiva de género.

El proyecto encarado propone la transversalización de la temática, realizando una transferencia de investigación a las cátedras. Esta experiencia tiene como antecedentes lo realizado a partir de la investigación que abordó la Prevención de la Violencia Intrafamiliar (2014-2015) y la investigación Lenguajes y recursos multimediales para la difusión de la ciencia. Sistemas tecnológicos de publicación y archivo (2016-2018).

En las asignaturas que nos competen, se abrieron las tres Cátedras: Comunicación visual, Diseño Multimedial y Taller de Innovaciones educativas. Ante el repentino cambio de modalidad no vimos ningún obstáculo para continuar con la propuesta de articulación de la temática. La modalidad de cursada causada por la ASPO tuvo sus adaptaciones, realizando clases sincrónicas y asincrónicas, trabajos grupales y evaluaciones individuales. Las limitaciones y posibilidades que se presentaron en la cursada virtual nos permiten capitalizar la experiencia que abonará el desarrollo de cómo continuar durante la segunda mitad del año y considerar sus aplicaciones post pandemia. Se evidenció que la comunicación mediada por los dispositivos, tanto entre docentes como entre los y las estudiantes, generó una mayor dedicación en el esfuerzo por establecer el vínculo necesario para llevar adelante los procesos de enseñanza/aprendizaje. Sobre los desafíos que esta modalidad presenta estamos trabajando a fin de registrar la experiencia para poder avanzar.

La metodología implementada propone cruzar en el caso de la Cátedra de Comunicación visual es el análisis de piezas relacionadas con la temática desde los distintos conceptos semióticos, retóricos, plásticos y técnicos a fin de deconstruir los mensajes circulantes y analizar las intencionalidades y estructuraciones desde una posible gramática de enunciación. A partir de esa tarea se propone un trabajo de construcción de mensaje articulado en forma de campaña visual. Para esto los grupos abordan de la variedad de problemáticas que podrían encararse las que libremente les parece pertinente abordar. De esta manera también resulta interesante percibir en el conjunto (18 grupos trabajando

temas de géneros) las tendencias que se visualizan como problemáticas que merecen atención social: prevención a las violencias de género, respeto a las identidades de género y equidad de géneros en cuanto a lo laboral.

En cuanto al Taller de Innovaciones educativas y Diseño Multimedial la propuesta también se extiende al plano de la investigación. Se trabaja en torno a artículos académicos que exponen alguna temática de géneros cruzada con Educación Y en el caso de Diseño Multimedial, con Géneros y Publicidad. En el caso de la materia de Educación el trabajo final integrador consiste en la presentación de un Proyecto innovador relacionado con el tema abordado desde el artículo, y en el caso de Diseño Multimedial en el desarrollo de un sitio web donde se presentan diversas facetas del artículo y se promociona la temática a desarrollar.

En ambas asignaturas lo que se plantea como una estrategia pedagógica es realizar propuestas de aplicación concreta, con relación a la temática, poder pensar hacia adelante como implementar un proyecto, o en el caso de Diseño Multimedial como comunicar e influir asimismo en la toma de decisiones a la hora de encarar cualquier tipo de campaña publicitaria.

Es a partir de esta tarea, realizada este cuatrimestre en el “aislamiento” provocado por la prevención al contagio del Coronavirus, que hemos logrado experimentar que el tal “aislamiento” se constituye en un distanciamiento físico que, indudablemente, tiene sus consecuencias a nivel psicológico, afectivo, emocional. La sensación de incertidumbre se suma al agobio de estar enfrentando también otras tareas que tal vez en algunos casos eran relegados a otras personas que nos asisten: llámese la escuela para quienes son padres y madres, las empleadas domésticas para algunos profesionales que podían delegar en ellas tareas como la limpieza, el cuidado de la ropa, el tener que ocuparse de las comidas... etc. Sistemas que en la organización de lo cotidiano se vieron alteradas y a los que cada uno tuvo que adaptarse...Y sin nombrar las dificultades de orden económico para la mayoría...Pero también este “aislamiento” nos viene demostrando que no es absoluto. Que pudimos desarrollar las clases y lograr alcanzar los objetivos propuestos en un alto porcentaje. Que pudimos comunicarnos para planificar, reestructurar, evaluar cada una de las clases que fuimos dando en un clima de colaboración activa y siempre presente. Que no perdimos de dictar ni una clase. Que los alumnos han tenido asistencia casi total a las clases sincrónicas. Que si bien no estuvimos en el “aula” estuvimos en los Zoom, en los mails, en los Whatsapp, en los blogs, en los drives, en Youtube, en podcasts, como nunca antes. Este “aislamiento” nos ha permitido solidarizarnos de todos modos con muchos esfuerzos realizados lejos de nuestros hogares,

con asociaciones, parroquias, hospitales, vecinos que, de alguna u otra manera, han dado una mano para socorrer a los más vulnerables. Nos ha convocado a la responsabilidad de cuidarnos entre todos, a informarnos con coherencia.

Este “aislamiento” es lo que hoy nos convoca a pensar en la Estrategia para, desde la Educación continuar confiando en la humanidad, en el valor de la vida y en futuros con mayor equidad para todos y todas. Y es desde esta perspectiva de género desde la cual estamos desarrollando una estrategia pedagógica la que nos permite cuestionarnos en la necesidad de formarnos para un mundo más justo, que respete a cada ser humano, que busque honrar la vida.

Retomo el pensamiento de Edgar Morin, quien cumplidos sus 99 años, reflexiona diciendo que él mismo fue víctima indirecta de un virus, Al nacer su madre sufrió las consecuencias de la gripe española y que ahora, ya a casi 100 años de su vida, se enfrenta él a esta “Gripe” del coronavirus... Es ese ciclo de acontecimientos... Él parafraseando a Gabriel García Márquez describe su vida como “Cien años de vicisitudes”.

22

Ahora, con mayor conciencia, me estoy (nos estamos) reapropiando del tiempo. Bergson había entendido bien la diferencia entre el tiempo vivido (el interior) y el tiempo cronometrado (el exterior). Reconquistar el tiempo interior es un desafío político, pero también ético y existencial.

El futuro del país podría verse amenazado por el desarrollo de la enorme corriente regresiva que ya se percibe en la mayor parte del mundo. Para frenar estos movimientos amenazadores, debemos abogar por una revisión y refundación del pensamiento político, la unión inmediata de todas las fuerzas democráticas dispersas y el fortalecimiento y progreso de todas las fuerzas de renovación que la crisis del coronavirus ha despertado. (Morin, 2020)

Y, finalmente, vuelvo a remitirme a unas líneas de Rafael: “Fue Theoreore Levitt quien dijo que “El futuro es importante porque pasaremos en él el resto de nuestras vidas“. En el mundo real la gente se mueve hacia su futuro. Mientras los héroes de Spielberg “regresan” al futuro dentro de su paradójica ficción cinematográfica, nosotros solo podemos reaccionar con nuestras estrategias a los futuros que hayamos imaginado, tratando de anticiparnos a un escenario y a un espacio/tiempo que hemos elegido. La lección sin embargo es clara: cambiar el feedback por el feedforward” (Pérez, 2018, p. 277).

Bibliografía

Pérez, R. (2018). *Estrategar, Vivir la estrategia*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Morin, Edgar (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/CPP-DC-Morin-Los-siete-saberes-necesarios.pdf>

Morin, E. (2012). *¿Estamos en un Titanic?*. (fragmento de Ética y desarrollo: la relación marginada, Kliksberg, Bernardo (compil.), Ateneo. <https://www.lanacion.com.ar/opinion/estamos-en-un-titanic-nid222726/>

Morin, E. (11 de abril 2020). Vivimos en un mercado planetario que no ha sabido suscitar fraternidad entre los pueblos. *El País*. <https://elpais.com/cultura/2020-04-11/edgar-morin-vivimos-en-un-mercado-planetario-que-no-ha-sabido-suscitar-fraternidad-entre-los-pueblos.html>

Torrón, R. (2003). *Prospectiva: explorar el futuro*, Cátedra Jorge Juan. Curso 1999-2000, Juan Antonio Rodríguez-Villasante Prieto (dir.). Universidad de Coruña.

Torrón, R. (2007). *Prospectiva de seguridad y defensa: viabilidad de una unidad de prospectiva en el cese*. Ministerio de Defensa. Instituto Español de Estudios Estratégicos.

Futuribles de la educación post contingencia. Una aproximación desde la ecología de medios

Fernando Gutiérrez

Doctor en Diseño y Visualización de la Información por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Director de la División de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Miembro del Consejo Directivo de la Media Ecology Association (MEA). Coordinador General de “The World Internet Project” para México. Académico de Número de la Academia Mexicana de la Comunicación A.C. Mímembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Su correo electrónico es: fgutierr@tec.mx.

Introducción

El presente texto deriva de una exposición realizada en el marco del Encuentro Online Futuribles 2020, que tuvo lugar el 24 de julio de 2020, y fue organizado por la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CINTE) y el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC). Las ideas contenidas en este documento fueron compartidas concretamente en el panel denominado “Futuribles de la educación post contingencia”.

En el segundo apartado de este texto se establecen los antecedentes de la Ecología de Medios para comprender la utilidad de esta perspectiva en lo que respecta a la decodificación de entornos dinámicos y complejos como los que han provocado actualmente la pandemia por coronavirus Covid-19, especialmente en el ámbito educativo.

En el tercer apartado del texto se define lo que es un entorno VUCA y cómo desde la ecología de medios puede comprenderse mejor el contexto actual, estableciendo una analogía con lo que el prestigiado académico Neil Postman observaba a fines de los 60 con respecto al proceso de enseñanza de una materia de gran relevancia.

Ya específicamente en el cuarto apartado se plantea por qué el docente debe orientarse hacia los problemas del futuro, y la importancia en el diseño de ambientes propicios para que los estudiantes puedan aprender más y mejor. En este mismo apartado se establece la relevancia para que los profesores busquen desarrollar conocimiento, habilidades, actitudes y valores que faciliten un mejor acomodo en el ambiente para los estudiantes, y por otra parte la eliminación de las prácticas y hábitos que dificultan o imposibilitan el proceso de adaptación con base en las nuevas exigencias del entorno.

En el quinto apartado se realiza un análisis general sobre la disrupción causada por el coronavirus Covid-19 y sus efectos en lo que respecta a sesgos sensoriales y temporales, y de abstracción del entorno, entre otros.

Finalmente, en el sexto apartado se describe el caso del Tecnológico de Monterrey, su nuevo modelo educativo Tec21, y sus diversas estrategias utilizadas para enfrentar las consecuencias por el cierre temporal de las actividades académicas presenciales, de las que destacaron el modelo MFD y el modelo HyFlex+Tec.

El texto cierra con algunas reflexiones sobre el tema, destacando específicamente los efectos de esta contingencia en el ámbito educativo y

algunos desafíos que aun se mantienen.

Antecedentes

Hace más de 50 años, en la quincuagésima octava reunión anual del Consejo Nacional de Maestros de Inglés, celebrada en Milwaukee, Wisconsin, el prestigiado académico Neil Postman –quien fuera director del departamento de Cultura y Comunicación de la Universidad de Nueva York, hasta su muerte en 2003– pronunció un discurso titulado “Creciendo de forma relevante”. Esta ponencia formaba parte de una sesión del programa titulada “Ecología de los medios: el inglés del futuro”. La charla de Postman (1968) sería publicada más tarde como un capítulo del libro, *High School 1980: La forma del futuro en la educación secundaria estadounidense*, editado por Alvin C. Eurich, (1970) en el que apareció bajo el título: “La reforma al plan de estudios de inglés”.

En el referido evento Postman escuchaba a los maestros de inglés discutir sobre lo que sería la enseñanza del idioma inglés en los 70s y 80s. Un ejercicio similar al que ahora se realiza, sobre futuribles en la educación en diversas regiones del mundo, como consecuencia del nuevo orden instalado a partir de la pandemia por COVID-19. Sin embargo, aquellos maestros de inglés debatían concretamente sobre los siguientes aspectos:

1. Si el planeta sería apto para la vida humana en los años 70s y 80s;
2. Si podrían dejar de existir las escuelas, tal y como se conocían hasta entonces;
3. Si las escuelas aún requerirían de los servicios de los maestros.

Postman, agregaba irónicamente a esta discusión una idea interesante: si seguiría siendo relevante la enseñanza del inglés, porque los niños de aquel tiempo no mostraban interés por la materia, y además –él pensaba– que el inglés aportaría poco valor para las personas que vivirían en los 70s, 80s, 90s y más allá (Postman citado en Eurich, 1970).

La ecología de medios y los entornos VUCA para la comprensión del contexto actual

Postman pensaba que el inglés había sido útil para comprender los medios de comunicación o lo que fluía a través de ellos. Específicamente cuando estos medios se limitaban en gran medida a formas tales como novelas, poemas y ensayos, el manejo del idioma tenía algún sentido. Sin embargo, ese ya no era el caso porque los medios habían evolucionado y con ellos el entorno que se volvió más volátil, incierto, complejo y ambiguo; o como lo llamó, a fines del siglo pasado, el Colegio de

Guerra del Ejército de los Estados Unidos: VUCA (Bennis y Nanus, 1986). Este acrónimo de las palabras en inglés Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity se puso de moda, nuevamente en este siglo, a partir de la obra desarrollada por Bob Johansen (2016) –del Institute for the Future– denominada: *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. En esta obra Johansen propone combatir un entorno VUCA con otra estrategia VUCA que deriva –esta vez– de las palabras: Vision, Understanding, Clarity, Agility.

Sin embargo, para Postman la forma más efectiva de combatir el problema de la enseñanza del inglés, y el desarrollo de entornos dinámicos y complejos, era a través de la ecología de los medios. Este concepto que introdujo en 1968, y que se centraría en el estudio de la interacción entre personas y sus tecnologías de comunicación. La ecología de los medios se encargaría de examinar cómo los medios o tecnologías de comunicación afectaban la percepción, el entendimiento, el sentimiento y el valor humano; y cómo la interacción con los medios facilitaría o impediría nuestras posibilidades de supervivencia (Postman, 1968).

Para Postman la palabra ecología implicaba el estudio de los entornos o ambientes. Por lo tanto, la ecología de los medios comprendería el estudio de las estructuras, contenidos e impactos (de los medios) en las personas. “Un entorno o ambiente mediático era, después de todo, un complejo sistema de mensajes que impone a los seres humanos ciertas formas de pensar, sentir y comportarse” (Postman, citado en Eurich, 1970, p. 161).

Según Postman, los entornos o ambientes mediáticos o tecnológicos tenían las siguientes características:

- Estructuraban lo que podemos ver y decir y, por lo tanto, hacer;
- Asignaban roles para desempeñarlos;
- Especificaban lo que tenemos permitido hacer y lo que no, como en el caso de una sala del tribunal, un aula u oficina de negocios. Las especificaciones eran explícitas y formales.

En los entornos mediáticos (libros, radio, películas, televisión, redes sociales) las especificaciones son por lo general implícitas e informales; medio ocultas por nuestra suposición de que con lo que estamos tratando no es un entorno sino simplemente máquinas o herramientas.

Postman aseguraba que los ecologistas de los medios siempre tenían que hacer preguntas relacionadas con las posibilidades de supervivencia y con la preparación intelectual y emocional para los medios. Siempre, desde la perspectiva de la ecología de medios, se debe cuestionar sobre el tipo de entorno al que se ingresa cuando se habla por teléfono,

se ve la televisión, se lee un libro, o se navega por Internet ¿qué aspectos de la realidad aísla y amplifica? ¿qué sesgos espaciales existen? ¿qué sesgos temporales aparecen? Este es el tipo de preguntas que contribuyen a una mejor comprensión del contexto en el que nos desenvolvemos.

La Ecología de los Medios es necesaria porque tiene que ver con el futuro y lo desconocido. Se trata de un instrumento invaluable para ayudar a las personas a entender lo incierto de un entorno como el que estamos enfrentando actualmente como consecuencia de la pandemia por Covid-19 y sus efectos derivados, y así entonces prepararlas para el cambio.

La contribución de la ecología de medios en el ámbito educativo

Para Neil Postman el profesor del futuro debía orientarse hacia los problemas del futuro, desarrollar sus habilidades de escucha, más que de habla; enfocarse en las preguntas, más que en las respuestas; centrarse más en la recompensa, en lugar de la prueba; y mantener una actitud siempre abierta. Aspectos considerados en la ecología de medios, como meta-disciplina (Nystrom, 1973), y que hoy aún resultan muy útiles para el aseguramiento del proceso de aprendizaje de cualquier estudiante.

El trabajo del nuevo profesor, consistiría en el diseño de ambientes en el que los estudiantes puedan aprender a realizar las preguntas adecuadas (relevantes), para que posteriormente puedan inventar métodos robustos para encontrar respuestas a esas preguntas. El profesor y el nuevo estudiante tienen que ser competente en el uso de las diversas tecnologías de comunicación.

Los profesores y estudiantes deben, en principio, buscar desarrollar características (conocimiento, habilidades, actitudes) que faciliten un mejor acomodo en el ambiente, y desligarse por otra parte de las prácticas y hábitos que forman parte de su comportamiento, si éstas dificultan o imposibilitan el proceso de adaptación con base en las nuevas exigencias del entorno. Una perspectiva Darwinista. ¿Por qué?.

De acuerdo con Chris Buskes (2013), en el modelo de evolución biológica, propuesto por Charles Darwin, los organismos generan –en una primera fase– características (variaciones o mutaciones) con independencia del ambiente externo. En una segunda fase, esas variaciones se someten a prueba, y el organismo vive o muere dependiendo de su diseño integral y su capacidad de acomodo a las condiciones del entorno. En ese momento se revela la etapa de selección natural. El organismo

mejor diseñado para el entorno en el que interactúa tiene mayor oportunidad de sobrevivir, y posteriormente transmite aquellos rasgos que le permitieron subsistir a las siguientes generaciones. En la tercera y última fase del modelo, el organismo logra replicar, heredar o diseminar aquellas particularidades que le resultaron exitosas en su proceso de adaptación al entorno para asegurar su favorable evolución.

La propia historia nos ha enseñado que cada vez que irrumpe exitosamente una tecnología –especialmente de comunicación– en una cultura determinada la reconfigura dramáticamente, y aquellos que no comprenden el nuevo orden que se establece alrededor de ella sufren las consecuencias del cambio. Tal y como sugería el polémico Marshall McLuhan, “si no adaptamos nuestro sistema educativo a las necesidades y valores de las nuevas generaciones solamente veremos más caos y desertión” (McLuhan citado en Norden, 1969, p. 64). Por tal motivo, si se comprenden las revolucionarias transformaciones en el entorno, causadas por las tecnologías, podremos anticiparnos, controlarnos, y adaptarnos, de lo contrario continuaremos en nuestro trance subliminal y siempre seremos esclavos de los efectos tecnológicos.

Tal y como señalaba Javier Ordóñez, (2003) la ciencia y tecnología deben estar inmersas y al servicio de un contexto social para producir un verdadero valor. Sin embargo, hasta la fecha, las relaciones entre la sociedad humana, la ciencia y la tecnología han sido la historia de una alianza incompleta. Algunas veces más desarrollada una que la otra –dependiendo del momento histórico– y en muchos casos desligados –los conceptos– del contexto social.

Por tal razón es necesario trabajar en una relación armónica entre los tres conceptos (ciencia, tecnología y sociedad) para un verdadero desarrollo que propicie equitativamente mejores condiciones de vida en todo el mundo. De esta forma, la sociedad podrá controlar y corregir los efectos negativos que puedan traer consigo los avances científicos y tecnológicos, y gozar de los beneficios de esta importante evolución.

En esta era digital, los desarrollos científicos y tecnológicos deben estar también al servicio de la sociedad, de las nuevas generaciones, para asegurar mejores condiciones que contribuyan a elevar el nivel de vida y el bienestar social. Las habilidades que eran necesarias en un pasado para la sobrevivencia y el desarrollo, hoy están obsoletas o reducidas porque en el entorno se han establecido nuevas exigencias que demandan de ciertas destrezas de las personas que son muy diferentes de las que había generado anteriormente. Lo que ayer funcionaba para sobrevivir (habilidades) hoy puede no servir o ser insuficiente, y el propio ser humano es el principal causante de ello.

El ser humano reconfigura constantemente el ambiente con las propias tecnologías que construye, e impone con esto nuevas condiciones para un desarrollo exitoso en el entorno. Un ser humano o un grupo de seres humanos establecen siempre el nivel o las condiciones y esperan que el resto de las personas los sigan, se adapten y cumplan con los criterios instaurados. Aquellos que no lo hacen tienen muchas dificultades para sobrevivir en un entorno que es diferente al que conocen. Solo las personas que asumen el reto, aprovechan la oportunidad y logran adaptarse y cumplir con las condiciones implantadas, consiguen desarrollarse con mayor éxito. Sin embargo, este número es reducido.

Disrupción en el entorno por COVID-19

Hoy la situación que enfrentamos no es muy diferente a otras que hemos desafiado en el pasado. La pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2, un coronavirus causante de la enfermedad infecciosa mejor conocida como COVID-19, ha generado una disrupción en el entorno.

30

Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan, China, en diciembre de 2019 (OMS, 2020). Actualmente, esta pandemia afecta a muchos países de todo el mundo, y México no es la excepción.

El 28 de febrero de 2020 llegó el primer contagio a México (BBC, 2020); y tres meses después ya había más de 100 mil infectados y 10 mil muertos (CONACYT, 2020). El confinamiento que promovió el gobierno de México provocó que 12 millones de mexicanos salieran del mercado laboral (Forbes, 2020). El precio del petróleo se desplomó (El Economista, 2020); numerosas industrias se vieron afectadas; muchos de los trabajos optaron por la modalidad home-office; y la educación no tuvo más remedio que volverse virtual.

El 29 de abril de 2020, el Centro para el Futuro Digital (2020), adscrito a la Universidad del Sur de California, publicó el primer estudio exhaustivo sobre el impacto social y personal de la pandemia provocada por la irrupción del coronavirus (COVID-19) en Norteamérica. El objetivo de este estudio era comprender el impacto de la pandemia por este nuevo coronavirus en la vida cotidiana de los estadounidenses, cubriendo una variedad de aspectos y preocupaciones. La encuesta se aplicó en línea a 1,000 adultos norteamericanos mayores de 18 años, y tenía una duración promedio de 20 minutos.

El estudio se presentó bajo el título “Proyecto de disrupción del Coronavirus: Cómo estamos viviendo y enfrentando la pandemia”, y constaba de 100 preguntas para conocer diferentes aspectos sobre la vida y el

comportamiento social, desde que comenzó el brote de coronavirus.

El instrumento de investigación permitió ahondar especialmente en cuestiones importantes como las preocupaciones emocionales, la soledad, la ansiedad, la crianza de los hijos, y la educación en línea, entre otros también de relevancia. De este análisis destacó que la prolongada exposición de las personas (niños y adultos), derivada de un encierro forzado por consecuencia de la pandemia provocada por la COVID-19, produjo sesgos sensoriales y temporales, corporales, de rol y abstracción del entorno.

En el ámbito educativo, se ratificó la relevancia en el uso de diversas tecnologías para el aprendizaje. Tanto el profesor como el estudiante, debían desarrollar una nueva competencia de uso de aplicaciones informáticas para poder desenvolverse en el nuevo entorno. El reto importante para el profesor consistía en el diseño de un ambiente de aprendizaje en el que los estudiantes pudieran obtener provecho y desarrollar al máximo su capacidad de aprendizaje (Centro para el Futuro Digital, 2020).

Sin embargo, los resultados no fueron los esperados, al menos al principio del confinamiento. La mayoría de los estudiantes universitarios no percibieron de forma positiva el tránsito a entornos de aprendizaje en línea. Esto se puede apreciar en el siguiente cuadro publicado por el Centro para el Futuro Digital.

Cuadro 1. Percepciones de los estudiantes sobre el aprendizaje remoto.

Cuento con el equipo y tecnología necesaria	75%
Mi escuela apoya activamente el aprendizaje en línea	63%
Prefiero las clases convencionales (físicas)	63%
Me siento más aislado de la comunidad de aprendizaje	61%
Tengo que trabajar más para aprender	56%
Aprendo menos en línea que en persona	54%
Es más difícil preguntar y obtener respuestas en la modalidad remota	53%
Los maestros son buenos adaptando planes a la modalidad remota	51%
Disfruto más las clases en modalidad remota	34%

Fuente: Centro para el Futuro Digital, 2020

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, los efectos del encierro generaron cambios destacados de percepción entre profesores y alumnos. Por ejemplo, para los alumnos las clases remotas significaron “más trabajo” pero “menos placer”.

Las secuelas del aprendizaje en el hogar pueden ocasionar un retraso para algunos jóvenes cuando regresen a la escuela. La mayoría de los jóvenes pasan más tiempo con su familia o viendo la televisión, pero para uno de cada cuatro, el trabajo escolar está rezagado (Centro para el Futuro Digital, 2020).

El caso del Tecnológico de Monterrey en México

La pandemia aceleró lo que ya la tecnología estaba permitiendo cada vez más en el ámbito educativo: combinar actividades presenciales con remotas. En agosto de 2019, el Tecnológico de Monterrey estrenó su nuevo modelo educativo, basado en competencias, para ayudara a maximizar el aprendizaje y experiencia formativa de los estudiantes bajo circunstancias complejas.

En el Modelo Educativo Tec21, del Tecnológico de Monterrey, se integraron los propósitos de su visión, se definieron y enlazaron los actores y componentes que participan constantemente en el proceso de enseñanza-aprendizaje para ofrecer a los estudiantes una formación integral de primer nivel (Tecnológico de Monterrey, 2018).

El objetivo principal del Modelo Educativo Tec21 es el siguiente:

(...) brindar una formación integral y mejorar la competitividad de los estudiantes en su campo profesional a través de potenciar las habilidades de las generaciones venideras para desarrollar las competencias requeridas que les permitan convertirse en los líderes que enfrenten los retos y oportunidades del siglo XXI. (Tecnológico de Monterrey, 2018, p.6)

En el modelo educativo del Tecnológico de Monterrey las competencias se definieron como la integración consciente de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que pueden permitir enfrentar con éxito situaciones tanto estructuradas como de incertidumbre. Las competencias integraron tanto conocimientos como procedimientos propios de la disciplina, como las actitudes y valores que, se piensa, contribuyen a la formación de profesionistas participativos y comprometidos con la sociedad. El propio Tecnológico de Monterrey destaca que en el Modelo Educativo Tec21 ya no se eligen carreras sino caminos divididos en tres fases, tal y como se muestra en la siguiente figura. (Tecnológico de Monterrey, 2018).

Figura 1. Tres fases que componen un programa de educación superior del Tecnológico de Monterrey de acuerdo a su nuevo Modelo Educativo Tec21 (Tecnológico de Monterrey, 2019).



Fuente: Tecnológico de Monterrey, México, 2020

El proceso de aprendizaje en el Modelo Educativo Tec21 está basado en retos. Esto implica un involucramiento activo del estudiante en una situación problemática real, relevante y de vinculación con el entorno, la cual se presenta como un reto que demanda la implementación de una solución (Tecnológico de Monterrey, 2019).

Sin embargo, hasta antes de la pandemia, el Modelo Educativo Tec21, estuvo planeado para implementarse, en gran parte, de forma presencial, pero como consecuencia del crecimiento en casos de infección en México y en el mundo, y con el objetivo de contribuir a aminorar, retardar y minimizar la escalada del contagio por Covid-19. La propia institución determinó suspender clases el 17 de marzo de 2020, convirtiéndose así en la primera institución educativa en parar sus actividades presenciales. (Tecnológico de Monterrey, Comunicado Coronavirus, 12 de marzo de 2020).

Esto obligó a la institución -tal y como sucedió en otros países- a trasladar todas sus clases a un entorno en línea y generar un modelo para asegurar la efectividad en el proceso de aprendizaje al que llamó: Modelo Flexible y Digital (MFD).

Figura 2. Modelo Flexible y Digital (Tecnológico de Monterrey, 2020)



Fuente: Tecnológico de Monterrey, México, 2020

Después de experimentar con el modelo MFD durante unos meses, se creó –para agosto de 2020– el modelo HyFlex+Tec que se debía convertir en una experiencia educativa híbrida y flexible que tendría que hacer posible la adaptación a escenarios variables en distintos momentos del semestre, de acuerdo al semáforo de cada ciudad decretado por las autoridades correspondientes, y a las necesidades particulares de estudiantes y profesores, todo esto ante un posible regreso a las aulas convencionales.

Figura 3. Modelo HyFlex+Tec (Tecnológico de Monterrey, 2020).



Fuente: Tecnológico de Monterrey, México, 2020.

Hasta la fecha, la implementación del modelo HyFlex+Tec ha permitido explorar con mayor profundidad los costos y beneficios en el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, algunos cursos en línea han podido beneficiarse de la presencia de profesionales activos en el campo de diversas partes del mundo, de notables investigadores de distintas regiones, y de otros grupos con intereses similares en otras latitudes, que han contribuido a un enriquecimiento en el proceso de aprendizaje.

Sin embargo, también queda constatado que otras prácticas y/o cursos no han tenido la misma suerte por su propia dinámica y estructura. Por lo que podría concluirse que el modelo HyFlex+Tec es positivo para algunas prácticas educativas, pero negativa para otras, lo cual hace recordar aquella frase de Fernando Savater sobre la globalización en la que decía: “Uno puede estar a favor de la globalización y en contra de su rumbo actual, lo mismo que se puede estar a favor de la electricidad y contra la silla eléctrica” (Savater, 2003).

El cierre temporal de las actividades presenciales de las instituciones de educación superior se convirtió en un gran disruptor que afectó sobre todo el funcionamiento de aquellas de carácter privado, debido a su viabilidad financiera. Para poder enfrentar esta situación que atenta seriamente contra la educación y el progreso de toda la región, el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) ha recomendado a los gobiernos y a las diversas instituciones de educación superior que concentren los esfuerzos en asegurar la continuidad formativa. Asimismo, sugiere garantizar la equidad, generando mecanismos de gobierno, monitoreo y apoyo eficientes; diseñar medidas pedagógicas para evaluar formativamente y generar mecanismos de apoyo al aprendizaje de los estudiantes en desventaja; documentar los cambios pedagógicos introducidos y sus impactos; aprender de los errores y escalar la digitalización, la hibridación y el aprendizaje ubicuo; así como promover la reflexión interna sobre la renovación del modelo de enseñanza y aprendizaje (IESALC, 2020).

Comentarios finales

Hasta aquí es importante comprender que el impacto del coronavirus no ha sido solo en la salud o en las finanzas, sino también, significativamente en lo emocional. Las personas comparten sus preocupaciones sobre sus vidas, y también externan un sentimiento de mayor soledad y ansiedad desde el comienzo de la pandemia. Muchas personas viven con miedo a una prolongada extensión de la pandemia.

Algunas personas necesitarán un mayor cuidado de salud, cuando intenten volver a la normalidad. Otras estarán tratando de mantener un equilibrio mientras están encerrados en el hogar. Habrá todavía un número considerable de personas que estarán cediendo a comportamientos menos saludables (fumar, beber) para poder hacer frente a la situación.

En el ámbito educativo, el trabajo en el hogar ha resultado paradójico. Algunos estudiantes que pueden trabajar desde casa desean seguir así permanentemente, aunque la mayoría extraña las aulas y el contacto

con las personas. Otros estudiantes ahora se dan cuenta de que muchos trabajos se pueden hacer con la misma eficacia de forma remota. Sin embargo, aparecen nuevos retos a vencer para convertir el hogar en un espacio ideal para el trabajo y el aprendizaje.

Desde la ecología de medios se ha podido ver que este tipo de situaciones a las que nos estamos enfrentando, como consecuencia de la pandemia provocada por Covid-19 y sus efectos derivados, han producido un entorno todavía más volátil, incierto, complejo y ambiguo, que afecta la percepción, el entendimiento, el sentimiento y el valor humano; y cómo la interacción, con los diversos medios que nos rodean actualmente, puede facilitar o impedir nuestras posibilidades de supervivencia.

Por otra parte, se aprecia el nuevo reto que tienen los docentes con respecto al diseño de ambientes de aprendizaje propicios para los estudiantes, y el importante desafío relacionado con el dominio de las diversas tecnologías de información y de comunicación.

El análisis del Centro para el Futuro Digital resalta la prolongada exposición que han tenido las personas, derivada de un encierro forzado por consecuencia de la pandemia, que ha producido sesgos sensoriales, temporales, de rol y abstracción del entorno, y que dificultará el nuevo acomodo social, una vez que las condiciones lo permitan.

Bibliografía

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.

Buskes, C. (2013) "Darwinism extended. A survey of how the idea of cultural evolution evolved". *Philosophia* 41(3), 661-691.

Center for the Digital Future, IAB (2020). *The Coronavirus Disruption Project: How We are Living and Coping during the Pandemic*.

CONACYT. (2020). Información General. Gobierno de México. <https://coronavirus.gob.mx/datos/>

BBC (28 de febrero de 2020). Coronavirus en México: confirman los primeros casos de covid-19 en el país. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51677751>

Eurich, A. C. (Ed.). (1970). *High school 1980: The shape of the future in American secondary education*. Pitman Publishing Corporation.

IESALC. (14 de abril de 2020). *Informe del IESALC analiza los impactos del #COVID19 y ofrece recomendaciones a gobiernos e instituciones de educación superior*. IESALC, UNESCO. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/04/14/iesalc-insta-a-los-estados-a-asegurar-el-derecho-a-la-educacion-superior-en-igualdad-de-oportunidades-ante-el-covid-19/>

Forbes México (10 de julio de 2020). *México perdió más de 12 millones de empleos durante mayo y abril*. <https://www.forbes.com.mx/economia-mexico-perdio-12-millones-empleos-mayo-abril/>

Norden, E. (1969). The Playboy Interview: Marshall McLuhan. *Playboy Magazine*, 26, 45-55.

Nystrom, C. (1973). *Towards a Science of Media Ecology: The Formulation of Integrated Conceptual Paradigms for the Study of Human Communication Systems*. Doctoral Dissertation: New York University.

OMS (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Ordóñez, J. (2003). *Ciencia, tecnología e historia*. Fondo de Cultura Económica.

Postman, N. (1968, November 29). Growing up relevant. Discurso pronunciado en la 58 convención anual del Consejo Nacional de Profesores de Inglés en Milwaukee.

El Economista (27 de abril de 2020). *Precio del petróleo se desploma casi 25%; barril de WTI, en 12.78 dólares*. <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Precio-del-petroleo-se-desploma-casi-25-barril-de-WTI-en-12.78-dolares-20200427-0070.html>

Savater, F. (4 de junio de 2003). Encuentros digitales: Fernando Savater.

El Mundo. <https://www.elmundo.es/encuentros/invitados/2003/06/746/index.html>

Tecnológico de Monterrey (2018). Modelo Educativo TEC21. Vicerrectoría de Profesional. <http://modelotec21.itesm.mx/files/folletomodelo-tec21.pdf>

Tecnológico de Monterrey (2019). *Modelo TEC21*. <https://tec.mx/es/modelo-tec21>

Tecnológico de Monterrey (2020). *Modelo Flexible y Digital*. Vicerrectoría Académica y de Innovación Educativa. <https://innovacioneducativa.tec.mx/transforma-flexible-draft/modelo-flexible-digital/>

El futuro próximo de la educación en época de pandemia

Haydée Guzmán

Doctoranda en Comunicación (Universidad Austral de Argentina), Magíster en Docencia (Universidad de La Salle, Colombia), Comunicadora Social (Pontificia U. Javeriana, Colombia). Docente investigadora y consultora. Autora de diversos artículos científicos en el campo de la Comunicación Estratégica y organizacional. Actualmente (2020). Directora de la Maestría en Comunicación de la Universidad Sergio Arboleda (Bogotá, Colombia). Presidenta de la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones, RECOR, y Vicepresidenta Internacional del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC. Su correo electrónico es: guzmanramirezhaydee@gmail.com

Introducción

Globalmente estamos atravesando una situación inesperada (febrero a julio 2020) que ha impactado a todos, absolutamente a todos los sectores, económicos y sociales. La pandemia del COVID 19 ha fracturado muchas actividades y ha sido asumida de diferentes maneras en el mundo entero, en unos lugares hay desesperanza, en otros, optimismo y confianza. Las enseñanzas son relevantes y significativas y como bien sabemos, de las situaciones de crisis debemos salir fortalecidos y con nuevos aprendizajes, lo cual aplica no solamente a la vida personal sino a la profesional, a la laboral y a las organizaciones en general.

Se dice que todo va a cambiar, que todo va a ser diferente y que habrá una `nueva normalidad`, una `nueva realidad` que llegó para quedarse. Pero debemos tener en cuenta que los cambios de paradigma que funcionan son los que identifican lo que hay que cambiar y conservan lo que está bien. En esta transformación, las entidades tendrán que adaptarse, ser flexibles y ágiles en el aprendizaje. En este sentido, la pregunta es qué tan rápido y de qué manera van a actuar, previendo la magnitud del impacto que se va a causar. ¡La prioridad es sobrevivir! Y quien mejor identifique las oportunidades, se posicione y adapte, sobrevivirá. Recordemos que, en la teoría de la evolución de Darwin, no sobreviven los más grandes y los más fuertes sino los más listos y los que se adaptan al entorno.

40

Por otra parte, para enfocarse y transmitir la nueva realidad a todos sus grupos y partes interesadas, el cuerpo directivo de las organizaciones tendrá que, de manera auténtica, liderar esta situación, mostrarse generoso, humano, empático, ser inspirador y transmitir confianza, estabilidad y esperanza que neutralicen la incertidumbre y la inquietud que reinan en esta época. Liderar el cambio es una gran prueba, el líder debe escuchar, mostrarse más accesible y, sobre todo, manejar la resiliencia personal y la de sus colaboradores. Pero esto no basta. También debe invertir en los temas principales que mejoran la inseguridad, en innovación social, en protección de la salud, en impulso a la investigación, en desarrollo de la tecnología y en educación. La opción es reconstruirse en un mundo más humano y solidario.

Voces desde diferentes latitudes nos recuerdan en este momento cómo grandes crisis han provocado grandes cambios, y relacionan, por ejemplo, cómo en la plaga de 1665, Isaac Newton, confinado realizó su primer trabajo sobre las leyes del movimiento, cómo la I Guerra Mundial logró el impulso industrial con el motor eléctrico, cómo a finales de 1800 cuando el 40% de la actividad empresarial en USA paró, nació la General Electric. En 1929 cuando inició la Gran Depresión, dos her-

manos crearon el imperio Disney; en la crisis petrolera del 73 nació Microsoft. Y muchas otras empresas nacieron en épocas de crisis, como Fedex, HP, Google o IBM. Es decir, es en las dificultades cuando se necesita renovación e innovación para sobrevivir.

La Educación, que es el tema que me correspondió en el Encuentro Futuribles, no se ha detenido. Este cambio, de urgencia y obligado, presenta la coyuntura para desplegar una nueva experiencia educativa. Es lo que trataré de desarrollar en este artículo de reflexión. Sin embargo, es incierto el tiempo que durará esta pandemia para así poder establecer cuándo empieza la post-contingencia. Me referiré fundamentalmente a la educación superior sin ignorar la problemática que atraviesan la educación básica y la media.

Nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje

Identificar los futuribles de la educación requiere poner en el punto de partida realidades en las que se tendrán que incidir de manera relevante y prioritaria, como son el analfabetismo digital, una gran brecha educativa, digital y tecnológica; igualmente, las grandes diferencias entre la educación pública y privada y la falta de infraestructura que golpea principalmente a las zonas rurales. Estos son problemas que aquejan a toda la región. Me refiero a Latinoamérica. En la práctica, se encuentran la falta de preparación de los docentes y de los alumnos para esta nueva modalidad de clases, así como la falta de conocimiento de plataformas y de las posibilidades que brindan las que se están utilizando.

41

Una encuesta realizada por ClassTag con docentes de educación básica, indica que el aprendizaje remoto en la educación temprana es un terreno desconocido. Más de la mitad de las personas encuestadas afirman que no se sienten preparadas para dar clases en línea, tienen un uso incipiente de las plataformas, encuentran dificultades en la evaluación porque al no observar a los niños no saben qué está ocurriendo con el aprendizaje. Además, manifiestan que requieren un entrenamiento a profundidad y un punto crucial, que genera otra dificultad, es que es indispensable el apoyo de los padres en casa.

De otra parte, un estudio en América Latina realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y el Tecnológico de Monterrey entre febrero y marzo pasado (2020), consultados más de 800 docentes sobre la penetración de las tecnologías digitales en las universidades, encontró que la falta de recursos tecnológicos y financieros, de planeación estratégica y de capacitación son considerados los principales retos para su integración. Además, que incrementar los espacios de colaboración, el diagnóstico de habilidades digitales y las oportunidades de capacita-

ción docente, son esenciales para afrontar los desafíos educativos que impone la pandemia.

Los resultados indican que tres de cuatro docentes en la región no se sienten preparados para incorporar nuevas tecnologías en el aula. En Argentina y Perú, 40% y 30% de los docentes, respectivamente, consideran que la falta de acceso a internet es el principal obstáculo. El 27% de los docentes en Colombia y 22% en México considera la falta de financiamiento y acceso a nuevas tecnologías como los principales retos. Siete de cada diez docentes consideran el costo o la falta de recursos para el licenciamiento de la tecnología digital, un factor que dificulta su adopción. Cuatro de cada diez docentes reportan no tener o que la velocidad de acceso a internet en su institución no es óptima. Uno de cada cuatro docentes considera que su institución no tiene una visión de cómo utilizar las tecnologías digitales para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. El 75% de los docentes encuestados reportó que su Institución contaba con alguna plataforma tecnológica para la gestión de los aprendizajes, esta proporción es el 86 % de los docentes de universidades privadas y sólo el 68 % de universidades públicas.

Si bien las instituciones de educación superior venían trabajando, adoptando y adaptándose al desarrollo de la tecnología, en tiempo récord debieron tomar decisiones organizacionales para darle un nuevo rumbo a todo el proceso educativo. En los inicios de la pandemia cada día representaba un nuevo desafío. La planificación exprés en medio de una transición de aprendizaje de emergencia, entre otros importantes temas, generó grandes dificultades al tiempo que obligó al planteamiento de una visión sólida a futuro.

Lo anterior indica que las universidades no pueden ofrecer aprendizaje en línea sin cambiar su enfoque, su modelo y su estructura organizativa porque un cambio de entorno supone un cambio de reglas; su primera prioridad debería ser adaptarse procesualmente y con seguridad. La situación también impone un cambio cultural.

De hecho, intentar replicar la práctica universitaria presencial en las clases en línea no es una estrategia ganadora. El aprendizaje remoto no es solo tecnología educativa. Los docentes, ahora, tendrán que ser más creativos en el diseño de sus clases, en las actividades, en el contenido, en la interacción, en la autonomía del estudiante y en la gestión del tiempo. Las universidades son comunidades de aprendizaje y el docente debe convertirse en un transformador, inspirador y diseñador de experiencias.

En este sentido, Fernández-Gubieda (2020) recomienda a los docentes

trabajar de manera remota con los siguientes métodos que, ya probada su eficacia, contribuirán a la dinámica de las clases: aprendizaje basado en equipos, simulaciones docentes, rutinas de pensamiento, método del caso, clase inversa, aprendizaje colaborativo, aprendizaje basado en proyectos y el mentoring.

Así las cosas, la pandemia lo que ha evidenciado es la situación de la Educación desde todas las perspectivas; se espera que las instituciones hagan una pausa para pensar en la experiencia de aprendizaje que deseen adoptar. Quienes sueñan con unas instituciones y educación mejores no quieren 'volver a la normalidad' sino aprovechar esta crisis para encontrarlas mejor al regreso.

Espacios áulicos presenciales y nuevas formas de enseñanza

A pesar del gran protagonismo que está adquiriendo la tecnología, esta se encuentra al servicio de la docencia en un escenario que requiere, por una parte, menor presencialidad y por otra, docentes investidos de un nuevo liderazgo para generar en los alumnos mayor responsabilidad y autonomía. No se trata de volcar las clases al formato no presencial, pero con la emergencia, los profesores las han impartido como mejor lo consideran en una modalidad remota y dependiendo de los recursos que tienen a su alcance, lo que indica que requerirá de una innovación permanente de su quehacer profesional. La situación ha exigido tomar decisiones que se presentaban como pasajeras y ahora no se sabe cuándo finalizarán. Los primeros meses fueron el tiempo de la respuesta inmediata, pero poco a poco el método y la estrategia se están abriendo paso para sentar las bases de una nueva docencia.

La solución no es tecnológica. El mayor reto estará en materia pedagógica y en cómo hacer para que la tecnología enriquezca el proceso educativo. La docencia tendrá que apoyarse en estas herramientas superándolas con nuevas didácticas; este cambio no es inmediato ni tiene que ver con la tecnología sino con un proceso que integre lo tecnológico, lo cognitivo, lo relacional y lo pedagógico. Este último requiere una comunicación permanente y efectiva, flexibilidad de adaptación, transparencia en las actividades y un punto álgido que es la evaluación que, por otra parte, es un factor motivacional de los alumnos.

La gran pregunta que surge en este momento es si la Universidad va a establecer el online como modelo. Como única opción es improbable, se habla de adoptar la alternancia, por lo menos durante un tiempo considerable mientras se minimicen al máximo los riesgos de contagio. Esto será importante por la interacción porque en actividades de discusión e

intercambio de ideas, será necesaria la presencialidad.

Los docentes consideran que “al entrar a zoom” no solo perdieron el salón de clases. Las aulas representan desafíos, placeres, algo vital y especialmente un lugar de posibilidades. Son lugares en los que los estudiantes se encuentran como compañeros de aprendizaje donde intentan forjar una comunidad en la que se escuchan con respeto y en la que comparten sus experiencias. Al no estar presentes se elimina, por ejemplo, la importancia de la motivación, del acercamiento, del seguimiento y de la escucha. Karen Strassler, profesora adjunta de Antropología en Queens College y en el Centro de Posgrado de la Universidad de Nueva York lo interpreta muy bien al decir en unas declaraciones al NY Times en mayo pasado (2020) que “por ahora, mis estudiantes y yo nos las arreglamos como podemos, enseñando y aprendiendo desde nuestros hogares atestados y, en ocasiones, caóticos, pero tan pronto como sea posible, queremos volver a sentarnos en esas sillas incómodas, en búsqueda de nuestro paraíso de aprendizaje”.

Apoyada en el Observatorio de la Universidad Colombiana, y luego de una amplia revisión documental y análisis, los aspectos de probable ocurrencia o los pronósticos en lo que hace referencia a las nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, podrían presentarse de la siguiente manera:

Los formatos de las clases presenciales cambiarán a “clases invertidas”, es decir, el profesor, prioritariamente resolverá dudas; las sesiones serán más reducidas para aprovechar el tiempo y las aulas. Indiscutiblemente, los sistemas de evaluación tendrán que ser replanteados. La investigación sufrirá fuertes cambios, por presupuesto, por enfoque y por la utilidad o pertinencia tras la experiencia de la humanidad con la pandemia. Se cambiarán los procesos de carga académica apelando a la flexibilidad, es decir, se suspenderán los pre-requisitos, los co-requisitos y se podrán adelantar materias. La educación continua presencial y hasta semipresencial desaparecerá y será apropiada por quienes demuestren la mezcla de virtualización y excelentes hojas de vida de expertos.

Los webinars romperán la barrera de acceso a encuentros académicos y democratizarán la participación en debates de docentes, investigadores y expertos. Los horarios se extenderán el mayor tiempo posible en el día, la noche y tal vez fines de semana. Los modelos y alcances de la internacionalización se replantearán y esta se hará, mayoritariamente, de forma remota. Habrá una movilidad docente virtual, la presencialidad se volverá algo extraordinario. Los estudiantes internacionales volverán a sus sedes naturales.

Nuevas estrategias de comunicación entre docentes y alumnos

Es bien sabido que en la interacción es en donde tiene lugar gran parte de la evaluación de uno mismo y de los demás, que tiene que ver con la idea que tenemos acerca de quiénes somos y quiénes son los otros, es decir, con la representación que tenemos de nosotros mismos en relación con los demás. Porque somos con otros y por los otros. Y la interacción es comunicación, conversación, identificación de lo no verbal; esto es lo que empezamos a perder en esta época de pandemia, pero el gran desafío está en cómo superar la situación de manera colaborativa y co-creando.

La crisis del COVID-19 ha puesto de relieve que, al final, lo que hace funcionar el sistema, aparte de la estructura y la tecnología, es la pasión del profesor, el compromiso del alumno y la responsabilidad y relación personal entre ellos; en ese gran vacío que puede sentirse ahora, la actitud frente al cambio adquiere una gran dimensión. De otra manera lo expresan los profesores Sánchez-Ostiz y Fernández-Gubieda (2020, p. 15) cuando dicen que “La Universidad no es un espacio físico sino una comunidad de profesores y alumnos que aprenden a pensar juntos, estén donde estén. Debemos reconstruir la comunidad con una comunicación emocional. Los alumnos necesitan motivación basada en la escucha, aspiraciones y diálogos honestos y en libertad”.

45

Y es que en un escenario de clases remotas se pierde el espacio psicológico y de comunicación entre los alumnos y el profesor, pero también, el aprovechar el conocimiento y experiencia en el trato personalizado entre ellos cuando había presencialidad total, es una ventaja para cumplir con el compromiso y la responsabilidad que impone la nueva situación. Es cierto que la virtualidad o las clases remotas nunca reemplazarán el estar cara a cara, pero esta relación debe aceptarse ubicándonos en las condiciones de este tiempo, más que en un determinado espacio. Lo cierto es que aprendemos con otros porque la educación es ante todo una relación interpersonal, independientemente del ámbito en el que tenga lugar.

Para los profesores y para los alumnos no ha sido fácil. Los profesores han tenido que trabajar mucho más, algunos señalan que hasta el triple. Para poder dar cuenta de las clases en esta nueva modalidad, han debido, por ejemplo, rediseñar el programa, adecuar contenidos, preparar nuevos materiales. Y qué no decir de los docentes mayores que han hecho su mejor esfuerzo para aprender tecnologías y aplicaciones a favor de una nueva manera de enseñar. Y en todos los casos, con el propósito de facilitar oportunidades de crecimiento de sus alumnos,

crear una experiencia que contribuya significativamente a la forma en que ven el mundo.

En el afán de establecer una conexión cercana, se encuentran cartas abiertas de docentes a sus alumnos y de estos a sus profesores, que denotan la necesidad de comunicación y cercanía. Entre muchas, seleccioné la del profesor Scott Dust, de la Universidad de Miami, en la que hace cuatro recomendaciones a sus alumnos: trasladar el “desempeño adaptativo” que evalúan en las empresas al “rendimiento adaptativo” en la universidad que implica, en términos empresariales, la medida en que los empleados deben ajustarse y sobresalir en repuesta a cambios inesperados en su entorno de trabajo. Participar en la oposición intelectual; aquí el profesor Scott señala que el COVID-19 ha producido un debate recurrente de ética y les dice a sus alumnos que sigan su instinto, que la ética, al igual que la vida nunca es sencilla, que “un dilema ético requiere que entres allí y realmente pienses en ello. Luego, saca tus propias conclusiones sin complejos”.

Manejar el stress es la tercera recomendación. Al respecto, les indica a los alumnos que la pandemia sigue su curso y todos tienen que tratar de aceptar los factores estresantes de la vida como inevitables, apreciar lo que tienen y pensar que, con el tiempo, la vida, generalmente, se vuelve más complicada. La última recomendación que hace Scott es abrazar una mente en crecimiento que significa “tomarse un tiempo para la autorreflexión y pensar profundamente sobre lo que están aprendiendo sobre ustedes mismos, incluidas sus suposiciones y tendencias”.

En la otra orilla se encuentran los alumnos. De su parte, seleccioné la carta abierta de Carolina Villa, estudiante de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Valencia, donde expresa el sentir de muchos alumnos de diferentes latitudes. “No sabía cómo afrontarlo. No sé cómo expresar la incertidumbre que había y que sigue existiendo. La gran mayoría de los profesores siempre estaban, y lo están, pendientes de nosotros, se preocupan, nos preguntan, no solo a nivel académico sino a nivel personal. Sigo sin saber cómo me siento al respecto, son muchos los pensamientos que se me vienen a la mente, tanto buenos como malos. Hacia los profesores solo tengo que decir que gracias, gracias por aguantar todas las preguntas que hacemos constantemente sobre esta situación.

Gracias por todo el esfuerzo extra que estáis dedicando, dejando a los vuestros apartados para intentar que salvemos el curso y que, aun así, aprendamos, aunque sea a distancia y de una manera no muy común. No he estado en vuestra situación, pero sé que esto para vosotros también es difícil. El gran trabajo que estáis haciendo también es de aplaudir”.

Por lo tanto, si se habla de futuribles en la comunicación entre docentes y alumnos, se tendría que ahondar en los temas de motivación, de interacción, de generar cercanía, de emocionalidad y de empatía, esta en doble vía. Y en empeñarnos en construir un mundo más humano y solidario; las lecciones de la pandemia están confirmando que una Universidad tiene ahora más sentido que nunca.

Reflexiones institucionales para la post-contingencia

Faraón Llorens, en el Portal UniverSÍdad recrea la situación actual de la Educación en una acertada metáfora: “Las aerolíneas (léanse las universidades) habían ofrecido a sus clientes (los estudiantes) un viaje que partiendo en febrero los llevaría a su destino en junio de 2020, tras seis meses de travesía. Para ello, habían puesto en manos de los pilotos (el profesorado) y sus tripulaciones (imagínese al personal administrativo y técnico) unos aviones con unas características específicas (digamos que movidos por hélices). En el mes de marzo, a mitad del viaje, se da la orden a todos los aviones que están en el aire que no pueden volar con los motores de hélices y que deben cambiarlos por motores a reacción. Pero no pueden hacer escala técnica para ello, cambiando de avión y de pilotos. Los mismos pilotos y sus tripulaciones deben cambiar los motores en pleno vuelo y sin detener el viaje”.

47

Partiendo de la premisa de que capacidad de reacción no es lo mismo que capacidad de transformación, no hay que perder de vista que la Universidad, por su propia naturaleza, está en permanente reflexión sobre su compromiso ante la sociedad, en encontrar el mejor rumbo y en un diálogo crítico que le ha permitido adaptarse a través de los tiempos. Esto hace también que sus cambios sean pausados y lentos. Las universidades en este tiempo, para reflejar su trabajo y dimensionarlo, han publicado desde los cinco continentes el número de horas dictadas en modalidad virtual o remota, el número de asignaturas, de sesiones realizadas, de foros, de defensas de tesis, de trabajos de grado. Es decir, la actividad es profusa, lo que refleja el compromiso y demuestra su adaptación. Sin embargo, hay temas álgidos que preocupan a sus directivas.

En Colombia, por ejemplo, todo indica que se recurrirá a la alternancia. Los rectores, en representación de sus instituciones han trabajado con foco en dos temas fundamentales: la planificación académica y la financiación para los estudiantes, ésta unida a la deserción que se prevé y que estará condicionada por el factor económico y hasta dónde llegará la presencialidad y la virtualidad. La deserción en los postgrados es un gran interrogante. Siendo la deserción un aspecto muy preocupante, las

instituciones están ofreciendo facilidades de financiación, descuentos y becas. En la Asociación Colombiana de Universidades encendieron las alarmas al respecto y aseguraron que el cálculo de deserción del segundo semestre de 2020 podría rondar 25%. Además, consideran que este fenómeno afectará también los periodos de 2021 y 2022, cuando la deserción podría llegar a 20% y 18% respectivamente. Esto ha provocado también la reducción significativa de la planta docente.

Lo que, sí es cierto, de acuerdo con Shimshon y Dye, del Imperial College de Londres en declaraciones al Observatorio de Educación, en mayo pasado (2020) es que “aumentan las preocupaciones de que la movilidad internacional será permanentemente menor y que los estudiantes internacionales no serán permitidos, no querrán o no tendrán los medios para continuar viajando para estudiar en el extranjero... Las ofertas en línea ofrecen experiencias de aprendizaje que son útiles profesionalmente para los estudiantes que pueden mantener sus trabajos existentes y continuar viviendo con sus familias sin el costo de mudarse”. También señalan cómo la pandemia está acelerando la innovación en educación; las compañías de tecnología educativa encuentran el momento perfecto para implementar y potenciar la inteligencia artificial en favor de facilitar, globalmente, el estudio y aprendizaje de los estudiantes.

Tanto en el sistema de educación superior colombiano como en los de casi todo el mundo, la docencia, la interacción, el bienestar y la gestión académica, entre otros muchos impactos, deberá comenzar a operar de otra manera. Al igual que en el ítem de las nuevas formas de enseñanza, analizando pronunciamientos, resultados de estudios y realidades, basada también en el Observatorio de la Universidad Colombiana, los probables futuribles desde la mirada institucional pueden resumirse así:

El ingreso de estudiantes decrecerá por el incremento del desempleo, la situación económica y la incertidumbre de la modalidad educativa. El valor promedio de las matrículas caerá fuertemente en las Instituciones de Educación Superior, IES, privadas, quienes no lo hagan se verán afectadas y el mercado las obligará a ajustarse a la realidad del sector. Comenzará la desaparición y lenta extinción de las IES pequeñas, especialmente de provincia. Habrá fusiones, absorciones o compras de IES.

Por lo menos por algún tiempo algunas carreras bajarán sus demandas. La educación virtual recuperará estatus y los postgrados virtuales recuperarán prestigio y valor comercial y laboral. Habrá una fuerte redistribución de la matrícula en todos los niveles; en postgrado puede bajar estruendosamente, habría migración a otras instituciones dependiendo del aspecto financiero y de la modalidad; otros se irán al extranjero

donde las IES son más accesibles. Habrá avalancha de oferta de IES extranjeras con programas virtuales.

La acreditación de alta calidad, de programas e institucional pasará a segundo plano. Se adoptarán tecnologías de blockchain. El nuevo escenario virtual demandará una necesaria revisión curricular. Habrá un re-enfoque del rol de la extensión. Todas las IES deberán hacer importantes inversiones no programadas en adecuar espacios físicos. La U. deberá hacerse, sentirse y ofrecerse como más útil para la sociedad.

Se reformularán las misiones y las visiones. Los reglamentos y planes de desarrollo deberán actualizarse. Habrá más foco en “los de casa”, en los grupos internos. Tendrán que realizar y revisar los ajustes e impactos en el personal y en la cultura interna. Las comunidades académicas priorizarán la vida, la convivencia y el bienestar por encima de otros debates, por ejemplo, el electoral. Deberán contemplar el nombramiento de un gerente del COVID.

Hay muchas probabilidades de que los periodos académicos de 16 semanas se transformen. Se desarrollarán softwares especializados en prácticas pedagógicas. Las IES deberán asegurar la conectividad en todas sus instalaciones. Invertir en infraestructura, accesos y salidas, aulas inteligentes, centros de producción audiovisual, ampliación de espacios físicos. Los estudiantes con discapacidad audiovisual demandarán una respuesta personalizada.

Finalmente, para la reflexión, formulo algunas preguntas, cuyas respuestas, con seguridad, ayudarán a entender mejor esta situación excepcional de la Educación y a dar una luz en las prácticas que instituciones, docentes y alumnos tienen que afrontar: ¿qué significa lo que estamos viviendo?, ¿qué educación queremos? ¿qué es educar de manera remota y/o virtual?, desde la educación y pedagogía, ¿qué nos permiten y qué no nos permiten estas modalidades?, ¿qué cambios e inversiones demandará esta nueva situación?, ¿qué aprendimos en este tiempo?, ¿cómo lo aprendimos?, ¿qué es lo más novedoso de estos aprendizajes?, ¿qué es lo que me resultó más eficaz?, ¿qué podría mejorar todavía?, ¿están aprendiendo nuestros estudiantes?, ¿qué están aprendiendo?, ¿cómo sabremos que están aprendiendo?...

Bibliografía

Fernández-Gubieda, S. (Coord.) (2020). *Docencia Rubic*. EUNSA.

Vigencia de la NTE (Nueva Teoría Estratégica) en el escenario futurible de las universidades: la UAGro, un estudio preliminar de caso en tiempos del COVID-19

Neysi Palmero

50

Doctora en Ciencias de la Comunicación. Académica-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. Pas Presidenta de CONFIARP. Es presidenta de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP). Asesora de Imagen y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, México y Coordinadora del Posgrado de la Facultad de Comunicación y Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Guerrero, México. Su correo electrónico es: neysipalmero@hotmail.com

Introducción

En este trabajo abordamos el estudio preliminar de caso desde un escenario virtual en el que los postulados de la NTE (Nueva Teoría Estratégica) reafirman su vigencia y orientación visionaria desde el rol en que la comunicación se impone como herramienta determinante para acometer acciones contestarias, factibles de emplear en situaciones no previstas y contextos futuribles, para dar soluciones consistentes ante una realidad conmovedora de alcance universal como lo es la pandemia o los reconocidos ya “Tiempos del COVID-19”.

El escenario del análisis de este estudio es la Universidad Autónoma de Guerrero, México, una de las primeras instituciones en el contexto nacional mexicano que dio respuesta al desafío apremiante que provocaba un estatismo universal en todos los ámbitos, en este caso la comunicación fue el recurso que sirvió y sigue liderando el quehacer presente y proactivo que aún continúa siendo incierto, pero lo que se demuestra hoy es que como bien lo sustenta Rafael Alberto Pérez (2014), en la NTE que la comunicación sea la matriz unitaria desde la cual repensar y reformular... la estrategia”. En este caso, las TICs fue y seguirá siendo la herramienta comunicacional que asumió el rol, en donde se involucran un ambiente relacional compartido para dar respuesta al caos.

51

El método emprendido en esta pesquisa preliminar se identifica con la Teoría Estratégica de la Comunicación Enactiva y su método que se construye en la Universidad del Rosario, Argentina, ya que como lo refiere Massoni (2016, p. 37) “desde una metaperspectivas en que las estrategias de comunicación son dispositivos de conversación...” que en este caso se valió de técnicas como investigación participativa en la que prevalecieron también conversaciones en tiempos ilimitados y por tanto profundidad mediante la modalidad virtual y en algunos casos interrogatorios que mediante encuestas recogieron significativos elementos a los docentes; mientras que con los estudiantes actores también de relevancia para este estudio se organizó un grupo de discusión grupal también en la modalidad virtual, condicionadas por la situación del caos imperante; pero que en cada caso emanaron aportaciones, que permitieron conocer la realidad y acercarse a la visión, futurible “como objetivo a alcanzar de toda estrategia” (Pérez, 2014).

El escenario UAGro ante un caos situacional que requiere respuesta emergente desde la Comunicación

La pandemia que marcó un caos universal sin excepción geográfica y menos social, en el aspecto educativo impactó negativamente, al poner

en crisis el ciclo escolar vigente 2019-2020, por lo que la complejidad social institucional generó un agobiante caos que exigió emprender acciones improvisadas como recurso emergente, en el que la Comunicación asume el liderazgo inter –transdisciplinar y transversal para encontrar la vía que diera la respuesta aceptable a la incertidumbre situacional.

La Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro) México, no fue la excepción, en esta institución pública, líder en el Estado en la enseñanza del nivel superior (pre y posgrado) aporta una oferta educativa de 71 carreras para estudios de licenciatura y 32 posgrados (26 maestrías y 6 doctorados). Su población estudiantil, incluyendo del nivel medio superior (bachillerato) según datos del Anuario estadístico 2018-2019 UAGro es de 90 mil estudiantes y casi 5 mil profesores en sus dos niveles.

El escenario crítico ante la pandemia en esta institución educativa ratificó una vez más la potencialidad de sus actores integrado por académicos, estudiantes, trabajadores técnicos, administrativos y de intendencia, quienes históricamente han enfrentado desafíos en los que como desde las luchas emprendidas en los años sesentas del pasado siglo para obtener su autonomía momentos en que la integración interrelacional de todos sus autores prevaleció y se ha repetido en otras situaciones como la crisis enfrentada en 1984 en el que gobierno federal imperante le suspendió el subsidio, y durante un año se resistió sin doblegarse en defensa de su autonomía; así se vuelva a repetir un recurso, que es la mayor fortaleza indiscutible de la UAGro, la unidad indestructible de su comunidad que en momentos difíciles no hay barreras que impidan vencer obstáculos como se muestra en este estudio frente a la pandemia del COVID-19.

Revisiones teóricas para un estudio de caso desde la Comunicación Estratégica como disciplina

La descripción anterior permite apreciar la dimensión del caos situacional del objeto de estudio en su etapa preliminar en el que evidenciamos la vigencia de la NTE que como bien lo subrayó Rafael Alberto Pérez (Ibíd) considerado el Padre de esta Teoría, se propone el recurso ideal para enfrentarnos a un mundo por excelencia complejo que requiere métodos complejos, capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos, esos sorprendentes movimientos de los sistemas no lineales, esas relaciones en red.

Esta Teoría visionaria por excelencia, se palpa hoy en el escenario que acontece ante el azote del COVID 2019 Pérez (Ibíd), aboga también por

el empleo de nuevas herramientas para trabajar en un mundo fluido-complejo a veces caótico, multidimensional y en red, y enfatiza que sea la comunicación la matriz unitaria desde la cual repensar y reformular una teoría general de la estrategia.

Desde los fundamentos de la NTE se propone la ruptura con el esquema en el que predominan paradigmas estáticos como el cartesiano-newtoniano que arrastraba el positivismo cerrado para enfrentar las situaciones complejas y dar respuestas desde un enfoque metodológico cuantitativo de la economía. Se propone un cambio, una transformación que en su esencia revoluciona las formas instrumentalistas predominantes en que los programas de comunicación mediante manuales y planes de comunicación planeaban sus actividades como si viviéramos en un mundo estático.

Es aquí en este escenario donde se promueve y aparece la figura ante la nueva realidad, del Estratercom (Bonilla, 2020) un gestor de la comunicación que provoca sinergias entre todos los que pertenecen a una organización ya sea de manera interna o externa haciendo que la comunicación sea el recurso preponderante, rector, y así en esa interrelación de colaboración e integración que opera mediante la articulación donde todos los actores participantes lejos de autodebilitarse en confrontaciones conminan, como subraya Pérez (Ibíd) dirigirnos a modelos estratégicos basados fuertemente en la comunicación y el diálogo.

De esta Teoría surge el término “Estrategar” que es el modo de hacer la estrategia desde una visión humano-relacional como lo ratifica Herrera (2014). Esa manera de hacer estrategias que también Pérez (2011) sostiene que gracias a este peculiar sistema estratégico, los seres humanos somos los únicos que tenemos en cuenta el futuro, y no sólo el presente y el pasado y subraya esa capacidad de transformar y de aspirar a un “mejor vivir” y de ahí que concibamos nuestras estrategias: Imaginando el abanico de futuros posibles (futuribles)...Si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurible (aquel que hemos convertido en meta),, el objeto de toda estrategia (aquellos que queremos transformar para poder alcanzar esa meta) son las relaciones (la configuración en red). Lo que buscamos en otra configuración de nuestra trama relacional más propicia para el logro de nuestras intenciones, propósitos y metas.

Este estudio preliminar de caso en la Universidad Autónoma de Guerrero también se orienta desde sustentos de otras teorías de gran vigencia como la teoría de la Complejidad desde lo planteado por Morín (2014) al ver como la situación compleja de la pandemia se comporta con un tejido compuesto por múltiples tejidos, y por tanto se orienta a

encontrar una estrategia tomando el fenómeno que interactúa de manera multidimensional e interrelacionada por lo que se adentra en una relación transdisciplinaria que se verifica en esta investigación por la interrelación social-institucional, diríamos obligada ante el caos en que la comunicación se erige con un liderazgo e interactúa con otras disciplinas como se ve en este estudio con la educación, las matemáticas en lo referido a estudios estadísticos del comportamiento de la pandemia, la Salud, la Psicología Social, políticas públicas y por supuesto con lo referido al aspecto educativo área con la que se comparte el objeto de estudio en este caso.

En este aspecto la investigación en la primera fase de este estudio toma también orientaciones de los sustentos de la Teoría Estratégica Enactiva (Massoni, 2019) que redefine a la comunicación como un encuentro en la diversidad que enactúa, una reconfiguración intersubjetiva, situacional, histórica dinámica y evolutiva, micro, macro social, compleja, fluida, fractálica y autoorganizada.

La Comunicación Estratégica Enactiva de la Universidad del Rosario, Argentina; ha desarrollado una Metodología que se correlaciona con sus postulados de la investigación participativa que aborda a la comunicación desde una perspectiva crítica (Massoni 2016) expresando todo su potencial en el entorno inter y transdisciplinario. Una propuesta metodológica innovadora que se hace justamente, a partir de una fuerte autocrítica respecto de las modalidades tradicionales de pensar y hacer comunicación. Trabaja en rebasar algunos de los reduccionismos de las teorías clásicas y para eso se base en un sistema interpretativo y explicativo nuevo. Este nuevo método se suma a las tipologías tradicionales de la comunicación y –en línea de la Investigación Acción Participativa– se propone rebasar las formas típicas de la investigación en tanto que son formas vacías de investigación.

Así, en esta investigación en su primera fase, se trabaja desde dos teorías propias de la comunicación Nueva Teoría Estratégica y la Teoría de la Comunicación Enactiva con métodos cuyas técnicas se identifican de manera plena con la comunicación en su constructo científico que se aleja de saberes y quehaceres investigativos ajenos que en realidad resultan ajenos a la comunicación.

El diseño creado para esta investigación es un estudio de caso que por su complejidad adquiere desde esta etapa inicial, un enfoque multidimensional por la complejidad del objeto de estudio en una situación de caos, la parálisis de la educación ante el azote de la pandemia COVID-19.

El enfoque de investigación de este diseño es mixto, ya que las condicionantes situacionales en algunos casos permitieron una aplicación más amplia de las técnicas o herramientas como el establecimiento de conversaciones con los diferentes actores en espacios y tiempos amplios que permitieran una mayor interacción; no obstante la Acción Participativa y la realización de un grupo de discusión contribuyeron conocer a fondo el problema planteado que sustancialmente se sostuvo en conocer cómo se dio solución inmediata a la continuidad del ciclo escolar en las Escuelas y Facultades de estudios superiores en la Universidad Autónoma de Guerrero y desde esa experiencia permitir conocer las estrategias que se prevén acercarse al ámbito futurible en el ciclo escolar inmediato.

Del caos y la incertidumbre al encuentro acertado

El mes de marzo en todas las universidades del país avanzaba el segundo semestre del ciclo escolar, cuando empieza a tomar fuerza la presencia de la pandemia COVID-19 en México, aunque en otras latitudes de América Latina los casos en esa etapa según los datos vertidos por los comportamientos estadísticos no eran aún alarmantes.

Como es conocido, la pandemia del COVID-19 ha representado una amenaza para el avance de la educación en todo el mundo, ya que se enfrentó a dos impactos significativos:

- El cierre prácticamente universal de las escuelas sin excepción de niveles educativos.
- La recesión económica generada por las medidas sanitarias de prevención y control de la pandemia.

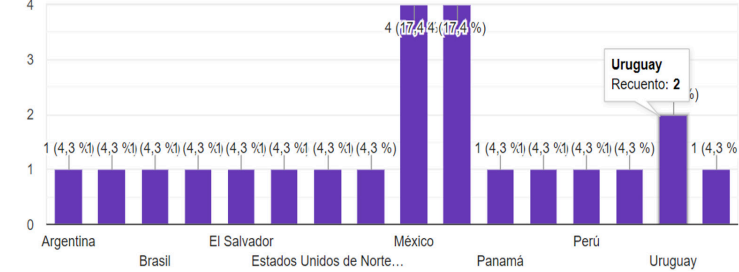
Este escenario dentro de la complejidad de factores predominantes devino en caos lo que obligó a las instituciones educativas a buscar salidas, que si bien no podían ser aiosas dadas las circunstancias de lo imprevisible, lo acertado fue recurrir a estrategias diferentes a las trilladas en otras situaciones de crisis, la situación no tenía antecedentes y la urgencia era de primer orden para que la educación como otros sectores no se paralizara.

El recurso estratégico emergente habría que encontrarlo y así en una muestra elegida al azar determinada por la inestabilidad de la situación predominante, se recurrió a relaciones de tipo personal y/o interinstitucional y mediante una encuesta, por razones obvias, se logró aplicar a académicos-investigadores representantes de 23 instituciones educativas del nivel superior de 12 países iberoamericanos y un reporte de una universidad norteamericana perteneciente a la Univer-

sidad del Paso Texas.

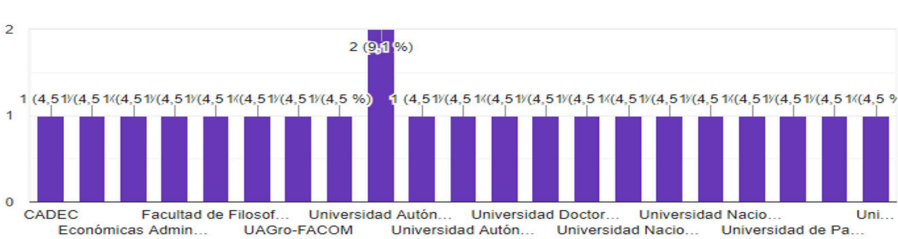
Obsérvese en el siguiente gráfico los países participantes y en el siguiente las Universidades representativas de la muestra.

Gráfico 1. Países participantes en el estudio



Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. Universidades participantes en el estudio



Fuente: elaboración propia

Un escenario coincidente se presenta en los resultados de este estudio pionero aplicado en esas instituciones entre los principales destacan:

- Todas estas universidades se vieron obligadas ante las circunstancias imprevistas a suspender sus actividades en forma general como respuesta inmediata y emergente ante la amenaza de la pandemia.
- En su mayoría (93.7%) de estas instituciones emprendieron interacciones y recurrieron al recurso de la educación a distancia o virtual para enfrentar la disrupción formativa ante el caos causado por la presencia del COVID-19.
- Un paneo aplicado a los sitios webs de las universidades participantes, aunado a las versiones recabadas en las encuestas permitieron comprobar algunas de las acciones puestas en marcha, que diferirían ya que en un 43% de esas instituciones los recursos disponibles eran in-

ficientes para dar respuestas que pudieran frenar los efectos negativos de gran alcance.

- Sin embargo, en este relevamiento se pudo constatar que algunas instituciones ya contaban con las plataformas digitales y sistemas de trabajo a distancia que les permitieron, salvando otros obstáculos menos entorpecedores, implementar en un tiempo a corto plazo implementar el recurso factible al pasar de las clases presenciales a las virtuales, con la adaptación improvisada de maestros y alumnos, pero en un sentido de colaboración que prevalecía una disposición de corresponsabilidad marcado por el alto sentido humanista motivado por la conmoción y la incertidumbre.
- Para otras instituciones la respuesta no pudo ser veloz como lo exigía el momento, lo que significó enfrentarse a nuevos desafíos debido a que las condiciones de infraestructura eran casi nulas por lo que la estrategia a emprender dentro de la emergencia partía de cero y ante ello la comunicación contribuyó a encontrar conductos factibles para enfrentar el caos, mediante el intercambio de ideas y experiencias en las que también las TICs se convirtieron en la herramienta indispensable de mayor eficacia para enfrentar el caos.
- Otras limitaciones se presentaban como dificultades en la conexión a internet y en el dominio de las TICs para realizar el trabajo de educación a distancia por parte de un significativo número de profesores.
- En la aplicación de este instrumento destaca la relación multidimensional e interdisciplinaria que la gran mayoría de las universidades en este estudio pionero al destacar que en esta etapa se integraron a actividades sociales como la elaboración de los mapeos matemáticos, estudios estadístico que permitían conocer el comportamiento local, nacional e internacional de la pandemia, también la colaboración en la producción de material sanitario, apertura de laboratorios para la detección del virus y la construcción de instrumentos de gran demanda como el aporte de la Universidad Nacional Autónoma de México en la producción de ventiladores proveedores de oxígenos para auxiliar a los enfermos en estado crítico.

Este panorama permitió constatar el fenómeno enfrentado desde comunidades universitarias distantes y contribuyó a la vez contrastar la realidad del objeto de estudio en el caso de la Universidad Autónoma de Guerrero, México, desde una orientación estratégica comunicativa en que la Nueva Teoría Estratégica reivindicó sus postulados posicionando

a la comunicación como un recurso preponderante que asume el rol estratégico directivo en situaciones imprevistas, para encontrar soluciones o las vías idóneas mediante acciones interrelacionadas en que el sentido humanista se pondera y logra encontrar respuestas factibles para la solución de un problema imprevisto.

Esta investigación que pudiéramos considerarla la fase inicial del estudio de caso que se propone como objetivo conocer cómo enfrentó la UAGro desde su inicio la situación de la pandemia, de qué recursos disponía para la puesta en marcha de un plan emergente, qué resultados se experimentan y cómo se preparan para el escenario futurible inmediato que será en el inicio del nuevo ciclo escolar 2020-2021.

En el diseño de este estudio el enfoque mixto o la orientación mixta de investigación que comprende la integración de técnicas en el proceso de recolección de datos y su análisis cuantitativas y cualitativas permitió responder el problema objeto de estudio.

58

La investigación acción participativa o cooperativa (Hernández y Mendoza, 2018) en la que los participantes pueden fungir como coinvestigadores ya que necesitan interactuar de manera constante con los datos. Desde el planteamiento hasta la elaboración del reporte.

Este tipo de diseño toma auge en la región latinoamericana en los estudios de comunicación y se considera un bastión importante en el constructo teórico de nuestra disciplina (la Comunicación).

Las técnicas empleadas en este trabajo fueron la entrevista en profundidad (conversaciones amplias) en la que participaron los actores principales de la ejecución de la estrategia para enfrentar la crisis en la Universidad como el Coordinadora General de Comunicación y Relaciones Públicas, el Director General de Educación Superior y Jefe del Departamento Técnico de la Plataforma Tecnológica de la Coordinación General de la Enseñanza Virtual.

Otra técnica aplicada fue la encuesta a académicos elegidos al azar por las condiciones conocidas, pero la muestra integró a 27 profesores de facultades y escuelas representantes de las regiones del Estado en que la Universidad tiene instalados sus campus.

Asimismo, en esta mixtificación de técnicas se realizó una discusión grupal (focus group) con una muestra representativa de 41 estudiantes integrantes de facultades y escuelas indistintas.

En los resultados de la encuesta aplicada a los docentes se obtuvieron aportaciones significativas:

- El 43.5 % valora el recurso del método de enseñanza virtual para dar continuidad al ciclo escolar como un elemento excelente para el logro de un valioso aprendizaje compartido.
- El 34.8% de los encuestados consideran que la Universidad durante la situación de emergencia pudo vencer dificultades tecnológicas y humanas para evitar la amenaza de una parálisis total del ciclo escolar.
- Un 57.2% considera efectivo el curso de preparación implementado por la Coordinación General de la Enseñanza Virtual Universitaria en el dominio de nuevas técnicas que permiten lograr un proceso de enseñanza efectivo.
- El 94.2% reconoce que el afecto profesor-estudiante a pesar de ser distante, permitió un acercamiento más humano por lo que imprimió un sentido relacionista afectivo que a su vez facilitó un proceso de enseñanza-aprendizaje más integral con una carga mayor de valores.
- El 69.5% de los académicos opinan que el método de enseñanza virtual logró cumplir las expectativas y objetivos propuestos en el semestre impartido.
- El 87.6% reconocen favorable el adiestramiento que se le ofreció a los estudiantes, lo que favoreció el buen desenvolvimiento del curso y un aprovechamiento considerable en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- El 92.5% coinciden en el criterio que esta experiencia elevó el sentido empático de la relación Maestro-Alumno.
- En el 87.6% de los profesores encuestados prevalece el entusiasmo de que su trabajo académico será mucho menos incierto porque consideran que la preparación y experiencia acumulados en esas circunstancias de caos, les permitió acceder a una nueva era de su ejercicio académico que garantiza un escenario futurible dotado de alternativas posibles factibles de emprender a través del Modelo Mixto de enseñanza que hoy puede ser posible en la UAGro.

La técnica de discusión grupal con el grupo de estudiantes participantes ofreció también aportaciones valiosas como a continuación se re-

lata:

- Para la mayoría de los estudiantes a pesar de pertenecer a esta generación “milenia” que nació con las TICs, su uso en la mayoría de los casos poco tuvo que ver como un recurso efectivo para estudiar, ya que habitualmente había sido un medio de comunicación personal y de entretenimiento.
- Consideran muy provechoso el curso de entrenamiento que se les ofreció por medio de la Coordinación General de la Enseñanza Virtual para el dominio de esta nueva forma de aprendizaje en línea, por lo que valoran mucho el sistema de Google Classroom por todas las ventajas que les ofrece en el aprendizaje como en los resultados de evaluación.
- Hubo cierto descontento e incluso lo subrayaron como una dificultad, ya que no todos los estudiantes poseían las condiciones tecnológicas óptimas para acceder sin dificultad a los cursos, aunque también los que no disponían de una computadora con desventajas, lo pudieron lograr a través de la telefonía celular, medio disponible para la mayoría de los alumnos.
- En este mismo reclamo se pronunciaron algunos estudiantes con respecto al problema de conectividad, ya que no todos tiene Internet en sus casas por lo que muchos tenían que trasladarse a otros sitios que les permitiera acceder y esto, por supuesto, implicaba riesgo dada las condiciones de las medidas sanitarias impuestas ante la pandemia.
- Reconocen que en las clases la relación con los docentes tomó un tono más afectivo y de confianza, al igual que intergrupala, ya que la situación del caos predominante estimuló un sentido sano de convivencia que propiciaron el afecto y enarbolaron la inclusión de valores que en circunstancias pasadas no eran considerados en los espacios físicos de la enseñanza aprendizaje.
- Hubo consenso que la experiencia de esta etapa colmada de dificultades les permitió prepararse bien y crear condiciones para enfrentar un escenario futurible menos incierto como lo ocurrido en el pasado reciente.

En las entrevistas con los principales actores encargados de conducir la ejecución del nuevo plan con que la UAGro respondería ante la agravante situación, se realizaron conversaciones profundas y en ocasiones diversas, como lo propone la Investigación Estratégica Enactiva

(Massoni, 2018) en la que también se inmiscuyeron los criterios del investigador y se lograron aportaciones compartidas que se concretan en aspectos fundamentales como:

- La actitud consciente de directivos de ofrecer una respuesta contundente ante la situación emergente que ponía en riesgo la continuidad de las labores docentes en la institución.
- Las condiciones técnicas favorables que disponía la UAGro para emprender el plan de emergencia mediante el uso de las TICs como la herramienta efectiva de mayor alcance.
- La elaboración de un Plan Integral de emergencia en que todas las partes directivas desempeñaron un rol protagónico en la toma de decisiones que dieron respuesta factible para que la Universidad Autónoma de Guerrero fuera de las primeras instituciones educativas de México que puso en marcha la educación virtual en todas sus escuelas y facultades.
- La gestión de comunicación desde su rol directivo fue decisiva en el proceso emergente de aglutinar a todos los actores requeridos en el plan de acción emergente.
- La experiencia de la Coordinación General de la Enseñanza Virtual institucional a pesar de que la situación de caos no tenía antecedentes, sí ya disponía de la tecnología y los métodos requeridos para emprender ese modelo de enseñanza. En ello destaca la gestión que se realizó mediante la firma de un Convenio con Google para la introducción de la técnica de Google Classroom que facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje virtual. Este trabajo contempló cursos de entrenamientos a docentes y estudiantes en un período menor a diez días.
- La respuesta fue mayoritaria, se vencieron en la mayoría de los casos, limitaciones de conexión y carencia de equipos como posibles obstáculos para dar una respuesta inminente efectiva.
- El semestre logró concluirse con grandes expectativas para el ciclo escolar (2020-2021) que se avecina. Estos resultados se plasman en carpetas virtuales que mediante el sistema de Google Classroom se les entrenó para que estudiantes y profesores reportaran evidencias que permitieran conocer los resultados de la Estrategia Emergente ante el caos de dimensión incalculable.
- En el plano futuro como lo sostiene la NTE (Pérez, Ibíd) en

que si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurible (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 en red). Y así se logra desde una “trama relacional” en que como se palpa en este caso de estudio prevaleció con la integración de todos los actores en esta primera etapa desde una reacción contagiante que permitió que el semestre que aparentaba colapsar, concluyó cumpliéndose en tiempo y forma y con las condiciones creadas según las versiones recabadas en el método de investigación para un escenario futurible inmediato:

- Se crearon las condiciones para la conformación del aula virtual en todas las facultades y escuelas de la Universidad, mediante la aplicación de nuevas técnicas de enseñanza principalmente las de Google Classroom en la que participaron estudiantes y alumnos.

- Se han equipado y creado las condiciones de infraestructura que permita la cobertura de todos los espacios para el funcionamiento del nuevo ciclo escolar.

- Se realizó un segundo curso de entrenamiento a académicos en el que se dota a los maestros de competencias que les permitan innovar para que la opción virtual sea un recurso también útil en un escenario futuro que pudiera denominarse “Nueva Normalidad”.

- Esas condiciones preparadas para un escenario futurible permiten rebasar obstáculos como suspensión de clases, ya que las nuevas competencias adquiridas en el dominio de las TICs en el proceso de enseñanza-aprendizaje permitirá vencer obstáculos que antes obstaculizaban el desarrollo ininterrumpido de los programas de estudio.

- La Universidad Autónoma de Guerrero ha diseñado un escenario Futurible que garantiza mediante el empleo de estrategias inter y multidisciplinarias lideradas por un plan de comunicación estratégico que prevé un futuro inmediato desde la oferta educativa en tres modalidades de enseñanza: virtual cuando las condiciones lo requieran y presencial en la situación normal esperada o la combinación de ambas, a lo que se le denomina el Modelo Mixto, sustentado desde una expectativa novedosa resultado de las obligadas circunstancias del caos padecido, en que lo virtual seguirá siendo un recurso efectivo para los estudios del nivel superior en un mundo cambiante que debe responder como lo hizo la Universidad Autónoma de Guerrero con respuestas efectivas ante una situación adversa, pero a su vez retomando la experiencia para diseñar estrategias que puedan asegurar el escenario futurible que sin

duda alguna podrá enfrentar el riesgo de ser impredecible.

Conclusión

La Universidad Autónoma de Guerrero asegura un escenario futurible en una Modalidad Mixta, basado en estrategias que dieron respuesta efectiva a un pasado cercano impredecible y mediante alternativas que puedan acometerse como garantes para que los planes institucionales de enseñanza no corran el riesgo de una parálisis irreversible.

Bibliografía

Bonilla, C. (2020). *Conferencia sobre el escenario VUCA de la Comunicación*. México, Red Mundial de la Comunicación Organizacional.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Edamsa Impresiones S.A. de C.V.

Herrera, R; Pérez, R. y otros (2014.) *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. FISEC.

Massoni, S. (2011). *Comunicación Estratégica, Comunicación para la innovación*. (1ra Ed). Homo Sapiens.

----- Mascotti, M. y Gerson E., (2016). *Investigación Enactiva: una opción frente a los reduccionismos del plan de comunicación estratégica en las organizaciones*. Actas de Periodismo y Comunicación, 2(1). <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>.

----- (2019). *Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana*. CIESPAL.

Morín, E. (2014). Complex Thinking for a complex world-Abosut reductionism, disjunction and systemism. *Systemo*, 2(1), 14-22.

Pérez, R. y Massoni, S. (2011). *Hacia una teoría general de la Estrategia*. Ariel.

Pérez, R. (2012). *Pensar la Estrategia. Otra Perspectiva*. (1ª Ed.). La Crujía.

Capítulo 5

La educación postpandemia desde la estrategia comunicativa

Carlos Manuel Sánchez

Presidente FISEC España. Directivo en ADIF. Consultor de Estrategias de Comunicación. Presidente de FISEC España. Su correo electrónico es: carlosmanualsanchez@hotmail.com

Introducción

El planteamiento de este artículo busca responder a cuatro preguntas fundamentales con respecto a la educación post pandemia: ¿dónde estamos?, ¿qué ha pasado?, ¿dónde queremos ir como sociedad? y ¿cómo plantear el saber en la nueva situación?.

¿Dónde estamos?

El término educar proviene del latín *educare*, que está emparentado con *ducere*, conducir. Conducir implica siempre un objetivo, una meta. La misión de educar es guiar al educando hacia el objetivo propuesto. Educar es una estrategia. Y como toda estrategia se define por sus propósitos.

Evidentemente, a lo largo de la historia estos objetivos han ido variando. Desde una concepción tribal que promovía la educación como un proceso de iniciación a la edad adulta, hasta la educación actual que conduce a nuestros niños y jóvenes, básicamente, a capacitarse para ingresar en el mercado de trabajo en las mejores condiciones posibles. Todo ello, pasando por una concepción de la enseñanza de carácter elitista y por tanto restringido a las clases dominantes.

Verdaderamente, saber es poder. Y está en la naturaleza evolutiva de las personas, desarrollar procesos cognitivos que le permitan conocer, interactuar y modificar sus entornos con el sentido de asegurarse la permanencia y la de su prole.

En este sentido, Lamo de Espinosa sintetiza la historia del conocimiento humano en tres grandes momentos histórico: la revolución del neolítico, sociedades pre-históricas de cazadores-recolectores usualmente nómadas y, posteriormente, sociedades agrarias sedentarias vinculadas inicialmente a las primeras ciudades e imperios; la revolución científica del s. XVII en Europa y la posterior revolución industrial, asociada fundamentalmente al apogeo europeo y a sociedades industriales basadas en energías fósiles; y la gran tercera revolución científico-técnica, que ha dado lugar, desde finales del s. XX, a una globalización total por primera vez en la historia de nuestro planeta. Una sociedad basada en la información y las tecnologías que la hacen posible de manera global.

Cada gran salto tecnológico ha producido un gran cambio social. Un gran cambio social como el que ahora estamos viviendo, con sus incertidumbres, sus resistencias, sus avances y sus expectativas.

Incertidumbres

El nuevo paradigma está controlado por quienes poseen la propiedad de las grandes compañías tecnológicas de información. Son grandes corporaciones que disponen de capacidad económica para desarrollar sistemas de información basados en telecomunicaciones e informática. El matrimonio entre satélites y computadoras.

Los propietarios de esas corporaciones no responden al principio democrático de control social. Plantean una brecha no solo entre quienes están conectados y no lo están, sino entre los ciudadanos y la automatización de procesos de trabajo mediante máquinas, más o menos inteligentes, que producirá efectos laborales, económicos y sociales que apuntan a una mayor desigualdad y desequilibrio social.

Resistencias

Evidentemente, el cambio social genera y generará resistencias, como ocurrió durante la revolución industrial, por quienes sientan a las máquinas inteligentes como usurpadoras de su medio de vida. Y por supuesto, la educación se orientará a la comunicación hombre-máquina (expertos en cibernética, seguridad tecnológica, inteligencia artificial y Big Data) y hacia contenidos de entretenimiento. Parte de la educación se dirigirá a servicios (sociales y asistenciales, hostelería, sanitarios...)

Avance

Como en todos los avances tecnológicos, la nueva revolución generará cambios favorables a diversos sectores como la medicina, las ciencias matemáticas, la cosmología, geología, turismo... si el saber no se mercantiliza de forma excluyente, sino de forma integradora.

Expectativas

Aquí es donde aparecen nubarrones en el horizonte. Nadie sabe a dónde vamos como sociedad. Todas las sociedades utópicas han sido barridas por el ideal tecnológico. Con una diferencia fundamental y a mi entender clave: todas las utopías anteriores, desde las del renacimiento (Utopía de Tomás Moro, La Ciudad del Sol de Campanella, o La Nueva Atlántida, de Francis Bacon) hasta las de los siglos XIX y XX (socialistas utópicos, sociedad comunista, populista, anarquista, liberal, socialdemócrata, autosuficiente, contracultural...) perseguían la idea de recuperar el paraíso perdido. Tenían una vocación de liberación de las personas, aunque su imposición desde el poder, o su intento, causaran tragedias colectivas. Quizá por esa concepción autoritaria de la utopía obligatoria,

los ideales de un mundo mejor han sido vistos con recelo durante las últimas décadas. En nombre de las utopías se ha masacrado pueblos y culturas enteras. La renuncia a los Grandes Proyectos de Futuro nos ha llevado a vivir en un presente líquido, insignificante, efímero que solo se altera al calor del espectáculo.

Sin embargo, las personas y las sociedades que conforman precisan tener horizontes, necesitan encontrar sentido a lo que hacen, a su propia existencia. Vivir en la anti-utopía es vivir encerrados y ciegos como topos; es vivir en los tópicos, ahora postmodernos. Y la alternativa actual de una nueva manera de vida es la utopía tecnológica. Pero, en mi opinión, esta propuesta es falsa porque la tecnología es un medio, no un fin. Nos hacen creer que intercambiando cientos, miles de mensajes amontonados, inarticulados, contradictorios, memos...somos más libres e iguales. Pero no es cierto. Las tecnologías no son neutras. Buscan nuestra atención inmediata.

Nosotros somos el producto a intercambiar. Las tecnologías, planteadas como están, despersonalizan. Llevan a la virtualidad las relaciones personales, sociales, sexuales, económicas, asistenciales, etc. Esa mercantilización de la persona genera inmensas cantidades de beneficios a unos pocos. No se busca la liberación de las personas, sino el negocio, mayor desigualdad. En este sentido, vivimos ya en una distopía, un modo de vida que crea ciudadanos de primera y de segunda, en el sentido de estar controlados permanentemente e informados de manera sesgada bajo el aspecto de una falsa democracia, tal y como anticipó “Un mundo feliz” de Aldous Huxley. La tecnología debe servir a objetivos distintos.

¿Qué ha pasado?

De repente, llegó la pandemia. Lo que empezábamos a asumir como normal –la globalización–, se vio interrumpida por una situación en la que los elementos sanitarios no estaban al alcance de los gobernantes porque la deslocalización industrial provocó que la producción de material sanitario estuviera exclusivamente en China; y la distribución se convirtió en una pesadilla para los responsables de la sanidad pública. Lo único que mantuvo viva la globalización es que el COVID 19 se impuso como gran única noticia de ámbito mundial. El confinamiento impuso nuevas normas sociales y, recuperando el asunto del título de este artículo, la educación se trasladó al ámbito virtual.

Clases, debates, exámenes... todo en línea. Los profesores tuvieron que aprender nuevos sistemas de comunicación, los alumnos, más aventajados, perdieron el calor de los compañeros.

Pero, sobre todo, la pandemia ha explicitado un modo de sociedad que camina hacia el abismo. En mi opinión, en la actualidad, los sistemas educativos están formando para mantener un tipo de sociedad cuyos valores distópicos (concepción idólatra del dinero, mayor desigualdad económica y social, destrucción medioambiental, placer artificial -drogas, pornografía, alcohol) la pandemia ha puesto en cuestión. Si algo se puede sacar de bueno de esta cruel pandemia es la percepción de que en el planeta ha surgido de una urgente necesidad de cambio.

Es imprescindible replantear una manera de vivir que vuelva a tener como propósito liberar a las personas. ¿Liberarlas de qué? nos podemos preguntar. De un camino que lleva al conflicto permanente, a la amenaza global, a una brecha cada vez mayor entre ricos y pobres. La nueva normalidad no puede ser la tapadera de un mayor control, sino la manifestación de una mayor liberación basada en la actitud responsable personal y comunitaria con respecto a nuestro planeta, a los modos de producción, los sistemas de distribución y los hábitos de consumo. Hay que replantearse si queremos competir, en última instancia, contra nosotros mismos o colaborar para el bien común. Desde este presupuesto se derivaría una nueva educación hacia una nueva sociedad.

¿Dónde queremos ir como sociedad?

Por tanto, a mi entender, esta es la gran pregunta que nos ha dejado encima de la mesa la pandemia. Porque hemos llegado a un nivel de conocimiento como nunca antes había experimentado la humanidad, pero... ¿qué precio estamos pagando?, ¿cuál será el siguiente?, ¿cómo debemos educar a las jóvenes generaciones que están heredando un mundo sin salidas?. Se podrá aducir que cada día multiplicamos el nivel de conocimiento conseguido por el hombre. Pero, permítanme una aclaración: el conocimiento no es sabiduría. Existe una cadena con diversos escalones que parten de los fenómenos hasta la cúspide jerárquica del saber humano. Tras los hechos vienen los datos: letras, números, gráficos, líneas, es decir, signos, que representan hechos o acontecimientos.

Los datos almacenados se convierten en información. La información relacionada entre sí genera conocimiento, el estado cognitivo por excelencia y se refiere al registro organizado de la experiencia humana en una representación física. Pero, ahí viene lo más importante, no todo el conocimiento es útil para la humanidad, no todo lo que se sabe hacer se debe hacer. El saber es algo más que el conocer, requiere juicios de valor, supone la aplicación del conocimiento contenido en el juicio humano en relación con criterios o valores aceptados por la cultura o la sociedad. Es decir, implica valores éticos y morales.

Ello nos ha de llevar a reexaminar los sistemas de información conjunto de personas, máquinas y procedimientos que transforman una información de entrada (input) en una información de salida (output) que posibilitan la transformación de datos en información, ésta en conocimiento y el conocimiento en saber.

¿Cómo plantear el saber en la nueva situación?

La educación que debería emerger de la situación pandémica no significa una vuelta al arcadismo, ni una revisión de los modos de saber. Los métodos de conocimiento han de ser los mismos que han permitido los avances científicos hasta la actualidad, claro está. El método inductivo, experimental propuesto por Francis Bacon sigue vigente.

El objeto de nuestra fundación es el conocimiento de las causas y secretas nociones de las cosas y el engrandecimiento de los límites de la mente humana para la realización de todas las cosas posibles (Nueva Atlántida, p. 263).

Como también sigue vigente el método deductivo, lógico-matemático, analítico, que va de lo general a lo particular. Desde Kant, en *Crítica de la Razón Pura*) se puede responder a la pregunta ¿cómo podemos saber? tras explicitar la teoría de los juicios sintéticos a priori. (No son necesariamente nacidos de la experiencia pero amplían el concepto, es decir son universales y necesarios y aumentan efectivamente mi saber). El lenguaje matemático y físico se fundamenta en este modo de conocer los fenómenos. Kant, además, añadía la intuición pura como modo de acceder a un conocimiento que sería experimentado después.

Por tanto, el método científico de conocer no es ni puede ser cuestionado: Observación del problema; planteamiento y definición, revisión y análisis de bibliografía; estado de la cuestión; formulación de hipótesis de trabajo, recogida de material, información y datos para poder verificar la hipótesis planteada; análisis de datos y resultados; comprobación, contrastación; conclusiones y difusión para su discusión pública y retroalimentación del ciclo de la información científica es un camino seguro.

Lo que sí puede y deber ser en una nueva educación postpandemia son las finalidades que se persiguen. Es responder a la pregunta ¿para qué queremos conocer?.

Y la respuesta urgente no puede ser sino volver a poner a las personas en el centro de las finalidades. La economía, la sanidad, la distribución de bienes y servicios, la movilidad, la equitativa distribución territorial

y asistencial de la población, la defensa de los ecosistemas, la igualdad real de oportunidades para el desarrollo profesional y personal; la igualdad de acceso a sistemas de protección, la libertad de acceso a las fuentes de información y los derechos democráticos de libertad de reunión, expresión y movimiento, no exclusión por razón de raza, sexo, religión, lugar de nacimiento... deben ponerse al servicio de las personas, y no éstas a su servicio.

A mi entender estas son una buena motivación para responder a la pregunta formulada. Objetivos posibles y muy mayoritariamente compartibles, cuyo desarrollo exigiría mucho más tiempo.

Conclusiones

La estrategia educativa post pandemia debe avanzar en los procesos mediante los cuales los niños y jóvenes gestionan sus conflictos/oportunidades con otros seres humanos y en su entorno. Por tanto, debe poner la lupa sobre la creación de significados, de sentido como ser relacional. El lenguaje es una herramienta fundamental para conseguir una comunicación fluida, una organización de ideas y un procedimiento de interrelación.

70

La labor de los profesores consistirá en escuchar, es decir oír+interpretar en su contexto a sus alumnos, sean de la edad que sean. La Comunicación es la llave que permitirá esto.

La labor de los profesores será transmitir el sentido del porqué están allí aprendiendo. Los objetivos, las metas son graduables en alcance y en tiempo. Pero la motivación es la misma. El sentido final ya ha sido expuesto en líneas anteriores.

El profesor deberá provocar la capacidad para que los alumnos se expresen con claridad expositiva de ideas y sentimientos a través del lenguaje. Y si no es lenguaje, a través de otros códigos: musicales, gestuales, plásticos...

El profesor buscará un espacio común de entendimiento con sus alumnos, una zona de significación compartida. Es decir, ejercer el liderazgo hacia un objetivo para que alumno vea respondidas sus expectativas. Si se consigue transmitir el para qué se debe aprender (la utilidad personal, lo que da significado al alumno) será fácil encontrar el cómo hacerlo, y también asumir el esfuerzo de ese cómo.

Tras esta exposición, se entenderá que los recursos tecnológicos utilizados para la educación post-pandemia son importantes, en cuanto

medios de comunicación: aulas virtuales, grabaciones, podcasts, realidad virtual o aumentada serán instrumentos que empujarán hacia la finalidad. Pero si ponemos a las personas (niños y jóvenes) en el centro, en mi opinión, el aula real, la asistencia presencial y el contacto entre personas es imprescindible.

Bibliografía

Lamo de Espinosa, E. (2011). Información, conocimiento y sabiduría: discurso de ingreso en la real academia de ciencias morales y políticas. *Revista Española de Sociología*, 16, 117-128.

Bacon, F. (1627). *La Nueva Atlántida En Utopías del Renacimiento* (1973). Fondo Cultura Económica. (235-273). México D.F.

Huxley, A. (2000). *Un mundo feliz*. Selector.

INTRODUCCIÓN

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA POSTCONTINGENCIA

La idea de pensar, diseñar y gestionar ‘futuribles’ para las personas y las organizaciones sociales, en el marco de la pandemia del Covid 19 es un desafío de gran envergadura. Si se ha de hablar de ‘futuribles de los espacios de trabajo’ constituye un desafío para imaginar la articulación entre ‘espacio laboral’ y ‘presencia personal’, lo que implica transformar el sentido no sólo del ‘lugar de trabajo’, sino del ‘lugar que ocupa en el trabajador’. Este panel presenta un abanico de miradas e interpretaciones sobre esta problemática de una ‘nueva realidad’ que demanda estrategias de relación donde la Nueva Teoría Estratégica es una instancia para dinamizar la reflexión.

Avelina Frías y Mireya Juárez, presentan una sistematización de los resultados de una investigación que realizaron en siete países latinoamericanos para identificar el rol del teletrabajo desde casa. Identifican problemáticas como el hecho de que el teletrabajo se impuso como producto de las normas de confinamiento frente al Covid 19 y que permitió darse cuenta que no había preparación ni capacitación tanto para las personas, para las empresas y para las escuelas.

Las autoras identifican una perspectiva relacional entre persona y oficina, con lo cual una primera pregunta que se plantea es ¿cuál es la relación de la persona con el trabajo?, específicamente, la relación de la persona con el lugar donde realiza su oficio. Así, si esta relación ya no está relacionado con un espacio concreto, ¿qué pasa cuando ese contenedor espacial (oficina) no existe?, con lo cual proponen re significar los territorios de trabajo (contenedores) y las interacciones con él. Hoy la interacción es de la persona con su ordenador, con lo cual su trabajo puede ser desarrollado en cualquier espacio.

Postulan que en el Ecosistema de espacios de trabajo, existe un espacio ícono (perteneciente a la empresa o centro laboral) y surgen nuevos espacios de trabajo, con lo cual surge la pregunta ¿cuál es el espacio primario?. Frente a ello las autoras advierten que se evidencia una oportunidad para re significar la actividad laboral, en términos de la inversión de energía física para el desempeño propio de los traslados estresantes y de la inversión para lograr cumplir una agenda de tareas, logros y desempeños en entornos virtuales, ante lo cual ¿cómo administrar la agenda laboral si ya no voy a la oficina?.

En cuanto a la estrategia de comunicación postulan una articulación tridimensional de la relación persona con el ecosistema de trabajo: In-

novación (valor de las experiencias de interacción uno a uno), Auto-gestión (administración de la energía vital con enfoque en la salud) y Pertenencia (a un estilo de vida y de liderazgo). De tal manera, el espacio ícono es un límite entre casa y empresa, que supone un nuevo esquema de relación entre la persona y su trabajo. Un valor relevante en esta dinámica lleva al valor de la sostenibilidad del nuevo ecosistema, tanto para la empresa como para el planeta, tal como ha sido el caso de la baja de contaminación por índices de carbono.

Zazil Chagoya analiza el fenómeno de la diferencia entre distancia social y distancia física en el ámbito de las restricciones para combatir la pandemia, lo hace en tres etapas: las evidencias, la tesis central y el diseño de futuribles. En las evidencias destaca la modificación de las infraestructuras laborales, donde producto del distanciamiento se constatan una comunicación presencial trunca, obstáculos en el habla provocados por el uso de mascarillas y la contraposición entre emociones de valencia negativa (vulnerabilidad, estrés) con emociones de valencia positiva (empatía, optimismo, compasión). La expositora pone énfasis en lo que denomina la cultura del abrazo, de la cercanía y del afecto, característica de las sociedades latinoamericanas, llegando a la proposición de su tesis: el distanciamiento físico ha dificultado la comunicación, la adecuada expresión y la vinculación afectiva. Para el diseño de futuribles, desde la Nueva Teoría Estratégica (NTE), señala que para diseñarlos hay que echar a andar la creatividad, recuerda a su mentor, Rafael Alberto Pérez, a quien ella aceptó el desafío para elaborar ese diseño.

Así, construye un escenario cronológico que viene del futuro hacia hoy, señala que en 2023 se ha normalizado el distanciamiento físico en el trabajo y se promueven emociones de valencia positiva porque en 2020 hicimos conciencia de las emociones de valencia negativa que generaban el distanciamiento físico; con lo cual proyecta que en 2021 fuimos resilientes ante las consecuencias terribles, haciendo énfasis en la responsabilidad corporativa provocada por el distanciamiento y en 2022 señala que se impuso la cultura de la afectividad a pesar de la distancia física creando nuevos modelos de convivencia. Señala que con ese diseño se pretende encontrar vías de vinculación afectiva por la comunicación, relevando que pensar futuribles es responsabilidad de quienes estudian la NTE, no sólo para sobrevivir, sino para vivir mejor.

Por su parte, María Eugenia Garcés aborda la necesidad de la aplicación real de la Agenda 2030 en los países en condiciones de vulnerabilidad, que precisamente son donde se concentran los recursos naturales y actúan las grandes multinacionales. Es aquí donde la estrategia de comunicación se presentan como el elemento que construye, crea escenario vinculantes, posibilita la interacción para llegar a los consensos

necesarios que permitan la co-construcción de un desarrollo sostenible.

Raúl BENDEZÚ

Presidente de FISEC-Chile. Comunicador social, postgraduado en Lingüística. Académico, investigador y consultor senior. Desarrolla el modelo Semioestrategia de la Comunicación, que vincula teórica y metodológicamente el análisis del discurso, al análisis del branding, el posicionamiento de imagen y los intangibles de una organización. Su correo electrónico es: raul.bendezu.u@gmail.com

El “espacio como icono”. Una estrategia para los espacios de trabajo corporativos en el escenario post covid

Avelina Frías y Mireya Juárez

Avelina Frías. Asesora en Global de Comunicación & Negocio. Responsable de BBVA, casa matriz. Responsable de la comunicación TCR en la app global de BBVA. Su correo electrónico es: avelina@comunicaos.com

Mireya Juárez. Responsable de los Espacios de Trabajo en HP Inc. Europa, Medio Oriente y África.

Introducción

Contexto - Pandemia Covid -19

Entre Enero y Abril de 2020 más de 152 países en los cuatro continentes decretaron Estado de Emergencia Sanitaria y confinaron a la población a su casa para evitar el efecto multiplicador descontrolado del contagio del virus Covid 19 y por ende, frenar el colapso del sistema sanitario.

Este suceso a su vez provocó el cierre de comercios, transporte público, oficinas, fábricas, parques, colegios, espacios de ocio y la prohibición, en algunos casos, de la libre circulación por las calles. En una reacción en cadena y, de un día para otro, las personas se vieron empujadas a adaptar sus hogares con función vivienda/oficina y/o según el caso, a vivienda/oficina/escuela.

Objeto del documento

76

Este contexto inesperado y forzado abrió la puerta a un campo de indagación o de estudio sobre la relación de la persona con su trabajo/empleo, el espacio en el que éste se realiza y la comunicación que debería articular esta relación. Este documento contiene las primeras reflexiones producto de observaciones, de recopilación de datos bibliográficos y de datos de campo de un fenómeno que ha emergido, pero que aún está lejos de concluir.

Además, el documento busca dejar claro que el modelo de teletrabajo provocado por el Estado de Emergencia del Covid 19 no es el modelo de teletrabajo ideal para una persona/empresa. Desde que las personas fueron privadas de su libertad y confinadas, las condiciones para la realización de su trabajo no han sido las óptimas y, otros factores como el miedo al contagio, la gestión de múltiples tareas - trabajo, casa, escuelas, crianza han influido y han sido consideradas en el marco de esta reflexión.

Por lo tanto, este documento más que ofrecer respuestas futuribles concretas pretende indagar sobre:

1. La significación de “oficina”: concepto, territorios e interacciones.
2. El espacio como contenedor de interacciones.
3. Las relaciones “persona - trabajo - espacio de producción - empresa”.

4. La función de la estrategia de comunicación para la articulación de esta relación.

El campo de exploración de esta investigación está contenido en entornos de empresas corporativas de carácter multinacional desde España, Madrid y Barcelona; con un radio de actuación remoto en los 4 continentes. La toma de datos de campo provienen tanto de observación y entrevistas a usuarios; así como de la autoexploración de las autoras como sujetos de estudio dentro del campo mismo durante los meses de Marzo - Julio 2020. Este suceso acelera el trabajo de 10-15 años anteriores de las autoras por transformar la relación de las personas con sus procesos de trabajo mediante metodologías propias de la Revolución Digital del S.XXI.

Significación de “Oficina”; Territorios e Interacciones

¿Qué representación tiene, lo “llamado” Oficina; tanto en el sujeto como en la organización empresarial? ¿En el flujo de producción?, ¿En la estructura económica?

Si el mapa no es el territorio, como aseguró Alfred Korzybski cuando hablaba de la significación de los objetos según el mapa individual, hoy podemos decir que el espacio de producción de valor no es más la oficina (territorio), si no el espacio personal (mapa). A partir de esta premisa cuestionamos; ¿Qué elementos sugieren la relación tripartita sujeto - espacio de trabajo - organización/empresa?. ¿Qué significado tendrá lo conocido como “oficina” para el sujeto en este nuevo contexto?.

Figura 1. Relación de la “oficina” como territorio, en el mapa mental del sujeto

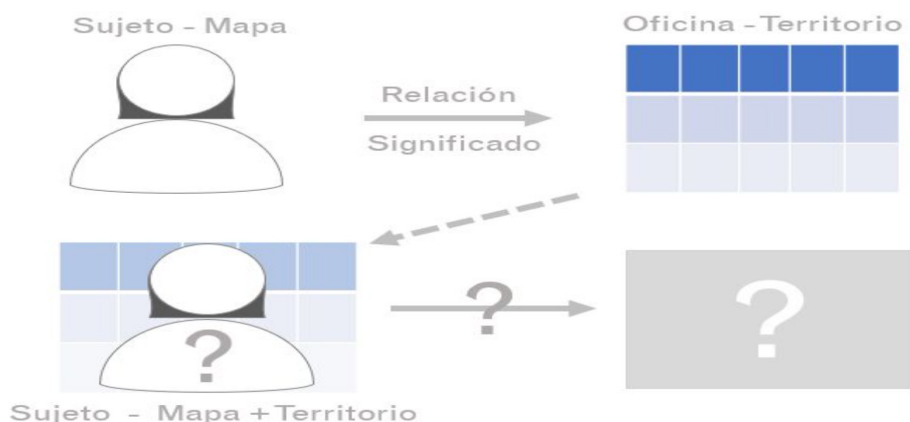
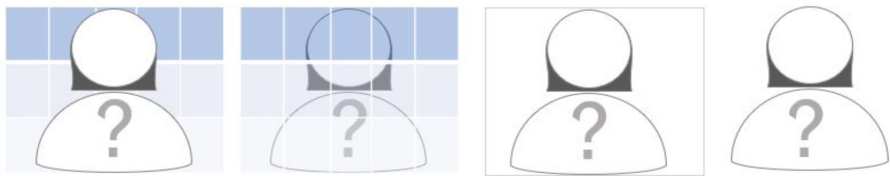


Figura 2. La Significación de “ Oficina”, del latín “oficio”, lugar para realizar el oficio se desdibuja.



Fuente: elaboración propia

Lo que sugiere esta línea de indagación es una serie de cuestiones que podemos ir rastreando mediante el estudio de las interacciones dadas hasta ahora y las futuras dentro del espacio de trabajo, entendido como un contenedor de interacciones.

¿Qué interacciones se daban hasta ahora en el espacio llamado “Oficina”?

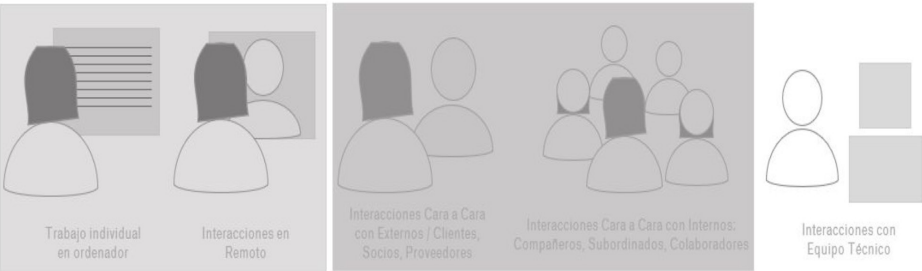
78 Figura 3. Tipo de Interacciones Pre - Covid



Fuente: elaboración propia

Según lo observado, la mayoría de las interacciones que ocurrían en lo conocido como “oficina” oscilaban alrededor de los siguientes ejes: el trabajo tanto individual como colectivo en remoto frente a un ordenador y reuniones presenciales con miembros del equipo, otros colaboradores o visitas de externos en su minoría.

Figura 4. Modelo de Interacciones durante el Covid



Fuente: elaboración propia

Con el confinamiento forzado, de un día para otro el 98% de las interacciones pasaron a darse de forma remota. Las interacciones presenciales “claves para el negocio” o “no posibles, por el condicionante de equipo” quedaron, en algunos casos, detenidas o bien aisladas (Ej. en laboratorios o tesorería de mercados de un banco). Aún así, la cadena de producción de valor continuó con las interacciones interpersonales en un espacio virtual sumergiéndonos al 100% en el escenario de la Revolución Digital y sus beneficios.

La Revolución digital(llamada también 4ta. Revolución Industrial) marcada por la irrupción de las nuevas tecnologías, la democratización de la información y la crisis del 2008 empujaron a las empresas y organizaciones a reinventar su hacer, quehacer y propuesta de valor en un sistema de valores revolucionarios. Procesos de transformación culturales y modelos de trabajo se han ido tangibilizando en los últimos años en el espacio de trabajo; reorientado a la creación de servicios y experiencias o bien, a impulsar procesos de innovación y atraer talento milenial. Ahora, el confinamiento en 2020 ha retomado el discurso de la transformación en las organizaciones y está poniendo a prueba la adopción de la tecnología y los cambios relevantes a acometer en el espacio de trabajo para continuar con culturas más abiertas y flexibles, multidisciplinarias, ágiles y menos jerárquicas, centradas en las necesidades de las personas.

Con esto queremos decir que la disrupción dada por un confinamiento global y obligado aceleró en tiempo y acciones la reflexión sobre qué espacios gobernarán el sistema laboral del futuro y por ende también qué elementos de la 4ta. Revolución Industrial hacen falta adoptar por parte de las organizaciones.

Dicho así, el nuevo contexto nos reafirma que el «mapa del conflicto/ oportunidad, en particular» no es la realidad de la situación como diría Rafael Alberto Pérez (2008), sino «nuestra percepción de ese conflicto/ oportunidad» Y es por ello, que:

Desde la mirada de la Nueva Teoría Estratégica entendemos que nuestras reflexiones sobre la evolución de la estrategia de los espacios de trabajo del siglo XXI en el escenario post covid, es un llamado a una resignificación estratégica del “oficio”, del lugar en donde se lleva a cabo y por lo tanto, de la estructura o el sistema que lo contiene.

El Espacio como contenedor de interacciones

Si, durante el confinamiento el espacio virtual ha sido ocupado con to-

das las interacciones sociales y laborales, ¿qué interacciones quedan ahora por resolverse en ese espacio conocido como “oficina”? ¿Son acaso las interacciones colaborativas, las interpersonales? ¿Los espacios propiedad de las empresas deberían, entonces, sólo proveer espacios para propiciar las interacciones de más de 2 personas? ¿Para diferentes fines y con diferentes funciones pero, siempre asistir a este espacio con el fin de interacción con el otro?.

De ser esto así, asumiríamos que las configuraciones del espacio centradas en la productividad individual (sujeto-ordenador) deberían ser reemplazadas por espacios flexibles y multifuncionales que potencian las interacciones con otros. Esto con el objeto de potenciar encuentros, actividades en grupo, nuevas formas de trabajo y la nueva relación: sujeto-sujeto y sujeto-empresa.

Figura 5. Tipo de relaciones a replantear en escenario Post - Covid



Fuente: elaboración propia

Aquel espacio llamado “oficina” será un ecosistema de espacios ad-hoc y en co-propiedad

La oficina para encontrarme con otros; pertenecer y crear.

Mi casa para producir; autogestionar y crear sostenibilidad.

La combinación entre las prácticas de movilidad laboral de años anteriores, la necesidad por las empresas de reducir el portafolio de Bienes Raíces y el “vaciado” de las oficinas por meses a raíz y durante la pandemia; descubrió en su totalidad la conversación, una vez más, del trabajo repartido y compartido entre el espacio de la empresa y el espacio del empleado; con recursos de la empresa y recursos del empleado. No sólo en una oficina, sino también tu casa.

Al sacar al empleado de la “caja corporativa” (mapa) entra en juego la “libertad de actuación” de la persona según sus mejores o peores circunstancias. El factor “elección” se vuelve esencial en la ecuación. Elección que no se tuvo al quedar confinado como se aclara al inicio de este

documento. Por lo tanto, el concepto de Ecosistema de Trabajo que queremos abordar aquí contempla la premisa de libertad de elección de la persona sobre en dónde y cómo trabajar, dotándola de las posibilidades y herramientas para ello, asunto que “la empresa” deberá incluir en la configuración de su cultura organizacional, sus políticas y presupuestos.

Con la libertad de elección como eje de la ecuación en un ecosistema de trabajo declaramos que La persona hoy, si su función es propicia para, sin confinamiento, con la factibilidad tecnológica y una cultura individual y empresarial adecuada, puede trabajar desde el lugar que ésta elija y no por esto su productividad y su compromiso con la empresa se verá afectada si no más bien potenciada. Este ecosistema laboral (figura 6) consta de dos tipos de espacios virtuales/físicos:

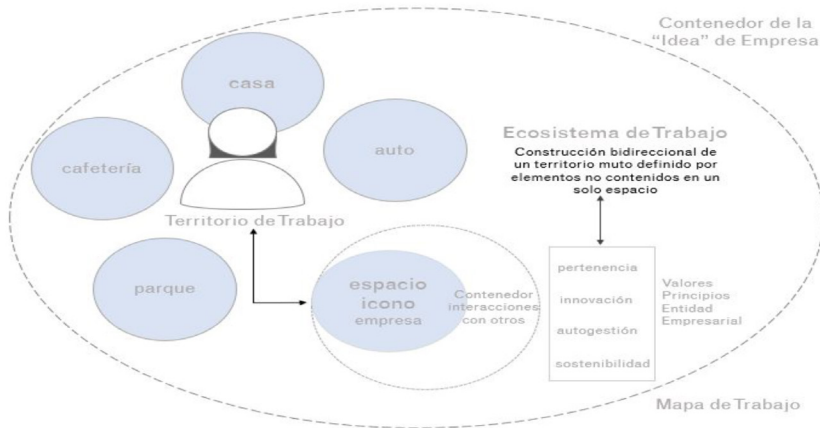
A. Los propios y relacionados directamente con los bienes de la persona y su relación con otros; públicos y privados:

a. casa, estudio privado, transporte, cafetería, biblioteca, parque, etc.

B. Los propios y relacionados directamente con los bienes activos de la empresa a. espacios para el encuentro presencial y virtual de sus empleados.

a. Habría que considerar de qué manera la empresa compensará al empleado por el uso de sus bienes y recursos con fines de producción propiedad de la empresa, ¿Esto afectaría el significado de la empresa como “dotador” del todo para la producción y convirtiéndose más en un “partner” de su propio empleado?

Figura 6. Nuevo Ecosistema de Trabajo Post-Covid



Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva de un planteamiento del trabajo como un ecosistema podemos declarar, al día de hoy, desde el epicentro de una pandemia, todavía muy lejos de terminar y con las observaciones anteriormente mencionadas que:

Lo conocido como “Oficina” - Lugar para la realización del Oficio-, debería re significarse a un “lugar de encuentro con otros para pertenecer, innovar, hacer negocios”. Un contenedor de interacciones acordes a la cultura, valores, principios, productos y servicios de la empresa. Un espacio ícono, donde ocurra la experiencia de la marca y la cultura para empleados, partners, proveedores, clientes con un impacto social. Esto representaría una oportunidad para que las empresas consoliden una estrategia holística Centrada en la Experiencia de las Personas y de responsabilidad social promovida, si bien, desde el inicio del s. XXI.

De esta manera, el espacio propio de la empresa se convertiría en un ícono identitario, gestor de lo intangible (No visual) de la empresa, en el que se fortalece su cultura y su propuesta de valor. Las limitrofes, entonces no serán los edificios y espacios asignados sino los límites de las interacciones que suceden en ellos y de la relación que se construya con el ecosistema en su conjunto.

Cada empresa, según su naturaleza y propuesta de valor debería identificar, en este supuesto, las interacciones, acciones y valores culturales que configuran su Espacio Ícono diferencial de trabajo y sus límites. Entender la función del Espacio Ícono, propiedad de la empresa, es determinante en el nuevo ecosistema. El eje de su función debería residir, según nuestra declaración, en potenciar las interacciones entre personas y objetos que queremos que sucedan ahí porque no pueden suceder en remoto. No son personas interactuando con un ordenador o no interactuando, propio del trabajo en remoto.

En resumen, al no tener un contenedor exclusivo del “oficio” y al convertirse en un ecosistema de trabajo e interacciones que incorporan la dimensión de la vida íntima y social de las personas; la mejora de calidad de vida y de la estructura personal se convierte en el eje del ecosistema a fortalecer para los responsables de Recursos Humanos y de Comunicación Interna, quienes deberían de articular un cambio de hábitos y mentalidad que hagan sostenible la premisa de que el Espacio Ícono tienen ya otro significado, y cuya premisa básica es que “esto ya no es una oficina”.

Más allá del espacio icono; la relación persona - trabajo

Desde este nuevo marco estratégico de referencia (mapa), ¿el Espacio Icono (propiedad de la empresa) debería ser concebido como un “complemento” al espacio primario de trabajo, la casa del empleado? o ¿es la colaboración la principal fuente de producción y por ende el espacio primario sería el Espacio Icono y el secundario la casa del empleado?

El espacio “hogar” habitado por “el trabajador” cuando no está en lo conocido como “Oficina” también se transforma, se redistribuye y forma parte de la cadena de valor. ¿Cómo intervendrá la organización en esto? La persona redefinirá, también, la gestión de su tiempo y energía, de lo que resultaría un nuevo replanteamiento en la relación persona-trabajo

Figura 7. Resignificación de la relación persona-trabajo



Fuente: elaboración propia

Conocer el mapa mental de los empleados y las funciones que desempeñan ayudará a tomar decisiones sobre este modelo. Por ejemplo: corporaciones globales como BBVA con más de 126 mil empleados en 7 países han iniciado ya un proceso de exploración a través de encuestas internas de las preferencia de los empleados en relación al espacio de trabajo. Los resultados arrojan interesantes reflexiones: los servicios centrales prefieren el trabajo remoto como forma habitual de trabajo a excepción de países como México en donde la cultura de trabajo presencial todavía está muy arraigada. Los servicios de atención al cliente es evidente que las preferencias se inclinan al trabajo en oficina. No obstante, la adecuación tecnológica para que este sea viable en remoto es ahora una tarea en prioridad para la empresa.

En este nuevo replanteamiento y retos de relación persona-trabajo y la toma de decisiones, que deberán acometer las organizaciones nos preguntamos: ¿Hasta qué punto éstas serán lo suficientemente flexi-

bles para ceder el control estructural que han ejercido durante siglos, a las preferencias de trabajo y de la energía vital de las personas?. ¿Cómo podrá ayudar la organización a promover un nuevo paradigma de relación persona- trabajo dándole libertad sobre su espacio-tiempo?. Bajo el supuesto de que el trabajo remoto se posicione en las preferencias de una mayoría; la gestión de la energía personal y de los grupos sería a partir de ahora un reto esencial para la cultura organizacional con el objetivo de ayudar a fortalecer esa estructura personal que soporte este nuevo paradigma de relación tripartita entre persona- trabajo- empresa. Políticas de actuación y formación personal en esta dirección deberían de estimularse para que este modelo sea exitoso y beneficioso para ambas partes. Una estrategia de comunicación sería determinante para articular este cambio.

La función de la estrategia de comunicación como articulador del nuevo ecosistema de trabajo

84

Una estrategia dual de comunicación y de gestión del talento sería necesaria para articular el marco de referencia mental de las personas en coherencia con la experiencia del espacio ícono. Si nuestro territorio conocido como “espacio trabajo” se combina entre lo real físico y lo real virtual; luego entonces, solo surgirá una nueva representación o significado de lo que hoy entendemos como trabajo (mapa) si potenciamos la cultura, los intangibles desde la estructura personal.

La cultura sobre la que hay que construir la estrategia dual del modelo del Espacio Ícono debería desde nuestra perspectiva articularse sobre cuatro grandes pilares: Innovación, Autogestión, Pertenencia y Sostenibilidad como detallaremos a continuación.

Innovación. Una experiencia de interacciones genuinas cara a cara

Pese a que muchas personas en diversas encuestas, durante y posterior al confinamiento (McKinsey, 2020), declararon que con el trabajo remoto seguían siendo colaborativos y mantenían el contacto con sus compañeros; otras también reconocieron que al no coincidir en un mismo espacio físico e interactuar cara a cara perdían cierta información de valor que generalmente sucede “entre pasillos” y que genera conexiones que les permiten innovar o que afecta su rendimiento.

Si el modelo de producción de la empresa del siglo XXI está íntimamente relacionado con la necesidad de innovación constante, nos preguntamos si, ¿son las interacciones cara a cara las que podrían asegurar la innovación de la empresa en el nuevo ecosistema de trabajo?. ¿Qué

condiciones deberían reunir esas interacciones para que la innovación se produzca? ¿Qué experiencia deben vivir las personas en el Espacio Icono para que ésta potencie la nueva relación persona- trabajo- empresa?.

Nos encontramos con el gran reto para las organizaciones de mantener y articular las redes sociales físicas capaces de propiciar la innovación y el compromiso o sentido de pertenencia con la organización como afirman Levin & Kurtzberg (2020) que puede suceder por la falta de conexión humana. Según Keiman (2013), las personas somos más colaborativas e innovadoras cuando estamos frente a frente. Este argumento bastó para que Marissa Mayer CEO de Yahoo hiciera volver a los empleados de esta gigante tecnológica a la “oficina”.

Sin embargo, un estudio realizado por el Senado de EU en campus de Google demostró que coincidir en el mismo espacio no siempre es suficiente; ya que una distancia de un metro o dos hacía diferencia para detonar una interacción significativa en un espacio de trabajo. Además si tomamos en cuenta que cuando los encuentros físicos y virtuales son siempre intencionales (Ej. una reunión para un tema concreto) inevitablemente las relaciones humanas a un nivel más cercano retroceden, las redes de trabajo colaborativo pueden reducirse y la organización se vuelve menos interconectada a nivel humano (Levin & Kurtzberg, 2020).

La experiencia de innovar va más allá del concepto del espacio físico; no basta sólo con estar frente a frente. Consiste en propiciar una serie de interacciones que requieren un espacio, crear una energía y rituales culturales compartidos que la contengan. Así que cuando hablamos de innovación en realidad estamos hablando de propiciar una conexión/ comunicación genuina que estimule la creatividad, la empatía que generalmente sucede en las conversaciones informales entre dos o más personas, que les llevan al descubrimiento de nueva información que forma parte de un sistema social más complejo (Aiken & Riggs, 1993).

Esta es la experiencia colectiva que desde nuestra perspectiva debería comunicarse y potenciarse en el nuevo modelo de Espacio Icono. Como podemos ver, no depende sólo de acondicionar un espacio físico o virtual que comunique una cultura, sino también implica entrar en el territorio del espacio de percepción personal. Una persona que no se sienta o se considere como creativa muy probablemente no lo será en ningún espacio (virtual o físico) hasta que deje de pensar lo contrario o descubra el área donde puede serlo. Es por ello que el eje de la innovación debería trabajarse a nivel personal potenciando habilidades intrínsecas

(confianza, comunicación efectiva, liderazgo, etc) y estimulen la creatividad en su relación con el otro, tanto en un contenedor virtual como físico. El contenedor del espacio ícono debería de reforzar esa experiencia.

Autogestión. Eficiencia de la energía vital del empleado y la salud

Desde mediados del siglo XX el tiempo invertido para desplazarse y permanecer la “oficina” ha sido en gran medida lo que ha definido la organización y/o estructura de la vida de una persona, e incluso, el de nuestro sistema económico y social. Como sociedad hemos articulado nuestras rutinas, horarios de apertura de comercios y espacios de ocio con la narrativa: de lunes a viernes en horarios “de oficina” (8 a 18 hr), sobre todo en las grandes ciudades.

Con el contexto de la pandemia, el cuestionamiento filosófico del significado del trabajo ha vuelto a emerger. El concepto “trabajo” viene arrasando desde hace siglos desde su raíz etimológica el significado del latín “tripalium”, que hacen referencia a un instrumento de tortura. Nos preguntamos si, enmarcado dentro de un sistema económico y social de la postmodernidad, ¿el estilo de vida dado por la prisa, el estrés, la contaminación, las largas horas de movilidad, las formas de alimentación rápida y la multitarea siguen siendo un instrumento de tortura en el siglo XXI?.

Cada vez son más las evidencias (Walsh, 2018) que revelan que ese estilo de vida promovido por una cultura laboral del siglo pasado están literalmente “creando una crisis de salud pública” debido a que el sedentarismo, los malos hábitos alimenticios y el estrés son los que configuran la mayoría de las enfermedades crónicas cardiovasculares o la diabetes que aquejan a muchos empleados/usuarios de “oficina”.

Con las condiciones excepcionales del Covid 19 este ritual estructurado de vida que giraba en torno al espacio conocido como “la oficina” se paralizó y mostró otra forma de dar significación al trabajo, en la que podemos integrar una visión más humana, orgánica y sostenible, no solo en un espacio dedicado, si dentro de un ecosistema.

“La producción o aportación de valor” (trabajo) durante la pandemia, en una situación casi de supervivencia, no ha girado en torno a una rutina de traslado a un espacio determinado fuera de nuestro hogar, sino “dentro” de un espacio virtual, con una cantidad de interacciones a administrar dentro de nuestro tiempo, espacio y energía personal. Esta experiencia resiliente, ha reabierto la reflexión a la descentralización del trabajo (Malone, 2013) y a que una nueva organización de la vida

laboral y social surja en torno a una gestión autónoma del espacio y el tiempo de trabajo, permitiendo una reconexión de las personas con sus agendas y biorritmos personales. Por ejemplo; hubo personas que tuvieron el tiempo y espacio para descubrir que son más creativas/productivas por la tarde que por la mañana o durmiendo una siesta. Otras que eran más productivas por la noche o al medio día. (Este enfoque puede tener múltiples perspectivas dependiendo del contexto personal: si se tienen hijos o personas con cuidados a cargo, si se vive solo o en espacios reducidos).

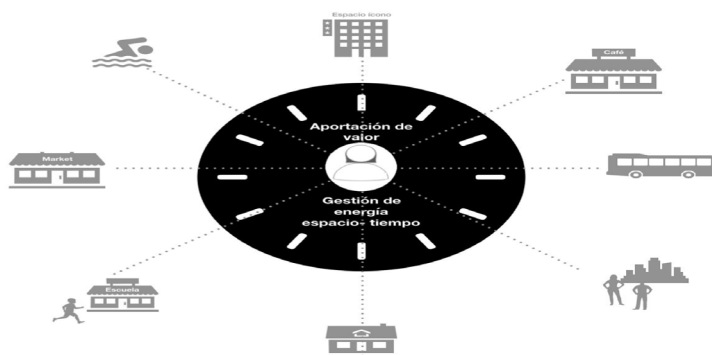
Como decía Thomson (2019) ya que nos hemos liberado del régimen de la estructura mental externa impuesta por las organizaciones del siglo pasado y del que surgió un management de control, poder y fenómenos como el presentismo laboral e incluso de las percepciones jerárquicas del espacio físico. Ahora el reto es; ¿qué hacer con la “libertad” que hemos experimentado?. ¿Qué hacemos con este nuevo espacio?.

La cultura de la organización tendría la responsabilidad de comunicar e influir en la estructura personal de autogestión de las tareas para una administración eficiente de la energía vital, en relación con el Espacio Icono.

¿Cómo comunicamos que el trabajo ya no es un “oficio” sino una actividad de creación de valor que requiere una administración eficiente de la energía vital de las personas? ¿Cómo comunicamos que a mayor administración de la energía, más actividades para una organización, para su vida personal y para la sociedad podrán ejercer?. ¿Cómo evitar que nuestros empleados caigan en la autoexplotación en este contexto?.

En la figura 8, mostramos una representación de la reflexión en relación de cómo podemos empezar a construir una narrativa alrededor de la administración de la energía vital y cuyo valor principal gire en torno a la gestión eficiente de la energía, que no sólo pueda ayudar a gestionar otras actividades personales sino que tenga un impacto en la construcción de nuevos hábitos de salud.

Figura 8. Esquema de la gestión de energía espacio-tiempo en un nuevo significado de aportación de valor



Fuente: elaboración propia

Fortalecer la “estructura de gestión personal” alrededor de una buena salud emocional, mental, física y social sería determinante para la sostenibilidad de las empresas y su responsabilidad ante la sociedad. El llamado a la acción de la Organización de las Naciones Unidas (2020) tiene una aproximación muy clara en esta dirección, no sólo por el contexto post covid sino también por las evidencias del impacto en la salud pública del entorno laboral en la salud psico-emocional y física de las personas, como ya lo hemos mencionado antes.

Por lo tanto declaramos que Promover la autogestión de la energía vital del día, las semanas y los meses para potenciar la aportación de valor de las personas dentro de la organización podría favorecer su sentido de pertenencia asociado a un estilo de vida saludable y sostenible. Si bien esta idea no es nueva, el entorno o ecosistema laboral que ha creado la vieja estructura ha mecanizado y deshumanizado la actividad laboral humana en favor de la “productividad” y la “rentabilidad en detrimento de la integridad, la salud personal y social.

Un enfoque de salud, asociado a la administración eficiente de la energía es coherente con incipientes propuestas del mundo laboral que buscan un mayor equilibrio en la vida de las personas a través en la conciliación, el bienestar y la eficiencia como por ejemplo; la recomendación de la semana laboral de 4 días que la primera ministra de Nueva Zelanda hizo a los empresarios de su país y las iniciativas de las gigantes tecnológicas como Facebook, Google y Twitter que se han posicionaron como empresas que establecerán el trabajo remoto de forma permanente, aunque aún desconocemos qué políticas de comunicación y herramientas de gestión de talento trabajarán alrededor de ello.

Un ejemplo relevante observado es el caso de la institución financiera BBVA, quien ya había empezado a dar pasos en esta dirección, antes de la pandemia en el marco de una regulación oficial del gobierno Español a todas las empresas para el registro de horarios para evitar prácticas de explotación laboral. Iniciaron una campaña titulada “Trabaja mejor; disfruta tu vida” y el contexto vino a reforzar su estrategia de comunicación, orientada a la necesidad de abordar el reto desde la administración efectiva del tiempo.

La pertenencia. A un estilo de vida y de liderazgo

Al desdibujarse los límites del espacio laboral con los personales, otros fenómenos e inquietudes han emergido; ¿cómo afectará la forma de crear cultura, sentido de pertenencia e identidad?. Si el espacio llamado oficina en torno al cual giraba mi vida ya no es a lo que pertenezco. ¿Entonces a qué pertenezco ? ¿Al grupo de personas con las que interactúo?. ¿A un intangible, como un logo de una marca ...?. ¿Cómo articulamos los límites de pertenencia físicos y virtuales?.

89

Un nuevo estilo de liderazgo que represente un estilo de vida coherente con la propuesta del Espacio Icono ayudaría a la organización a transmitir a los empleados los límites de la convergencia de espacios y las interacciones con los otros. Este estilo de liderazgo debería entender el potencial de influencia de una red y liderar con el ejemplo de coherencia de una buena administración eficiente de la energía vital, la salud y la sostenibilidad dentro del ecosistema.

Pongamos un caso práctico: observamos que durante la pandemia altos y mandos medios de las organizaciones asumieron, desde la vieja estructura y mentalidad, que el trabajo remoto equivalía a estar conectados o disponibles todo el tiempo, situación que en un entorno normal “a veces” se delimita por el horario de permanecer físicamente en la oficina. La cultura de la organización impulsada por sus líderes debería ser la primera en desarrollar un nuevo modelo de relación con el trabajo individual y con los equipos que marquen esos límites invisibles e intangibles de lo contrario, corremos el riesgo de arrastrar los errores del pasado mecanizando el trabajo que terminen derivando en la asociación de la conexión digital permanente con el “presentismo” laboral o la autoexplotación.

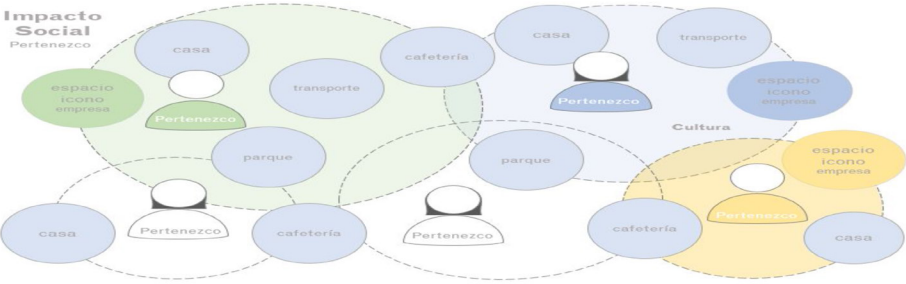
Un nuevo liderazgo que ayude a marcar los límites de la convergencia de espacios tendría el potencial de convertirse en el motor de cambio de la cultura orientada a la sostenibilidad de las personas en el ecosistema y de la empresa dentro de otro sistema aún mayor, que es la

sociedad.

La sostenibilidad. Capacidad de influir y generar impacto social

Con un modelo centrado en la innovación; como el desarrollo de la estructura personal en su relación con el otro, la autogestión; como una administración eficiente de la energía vital que promueva la salud, la pertenencia; a un estilo de vida y de liderazgo consolidaría una visión sostenible del nuevo ecosistema de trabajo, el cual además tendría el potencial de generar un impacto positivo en su relación con otros ecosistemas como se muestra en la la figura 9.

Figura 9. Impacto social del nuevo ecosistema de trabajo en convergencia con otros ecosistema de trabajo



Fuente: elaboración propia

La pandemia fue el detonante para evidenciar que toda la actividad que hemos construido alrededor de nuestro modelo de producción y de trabajo tiene un impacto en el ecosistema aún más importante que el de la empresa; el de nuestro ecosistema natural y de cómo sólo un reduciendo esa actividad podemos generar un cambio con impacto positivo. En dos meses de confinamiento y reducción de movilidad, se redujo hasta un 17% de las emisiones de dióxido de carbono en la atmósfera.

La movilidad de las grandes ciudades, el gasto energético de edificios y de nuestras propias actividades personales etc. genera grandes emisiones de carbono en la atmósfera, que producen el efecto invernadero que está causando el calentamiento global y que si supera el límite de calentamiento de los 2oC sobre la temperatura del mar pondrá en riesgo la supervivencia de la especie humana. Este fenómeno indirectamente tiene el potencial de generar más pandemias por zoonosis (virus que saltan de animales a humanos) provocados por los desequilibrios que estamos causando en la naturaleza (UNEP, 2020). Desastres naturales con sus correspondientes cambios migratorios con impactos eco-

nómicos pueden ocurrir en los próximos años en consecuencia. Así que no podemos obviar esta realidad y tendríamos que aprovechar todos los recursos, la tecnología y el poder de tomar acción a través de decisiones estratégicas del espacio de trabajo para ayudar a revertir o mitigarlo.

La eficiencia energética es el principal instrumento impulsado por el Acuerdo de París, para el cambio climático para lograr descarbonizar nuestra economía y modelo de consumo y producción. De todos los sectores, la eficiencia en edificios y viviendas será el eje de más del 40% de las inversiones en sostenibilidad en los próximos 5 años (IEA, 2020). Y esto debe ser contemplado en el marco de cualquier estrategia del espacio icono al tomar decisiones sobre el espacio primario y secundario. Ahora más que nunca las corporaciones tienen que dar un paso al frente y asumir la responsabilidad de intervenir en la interrelación con otros ecosistemas que construyen nuestro entramado social. Sin esta visión integrada de la eficiencia energética para equilibrar la vida de las personas (interna), como a nivel de eficiencia de edificios y recursos consumidos en ellos y para interactuar en ellos (externa), nos quedamos muy cortos. Porque sin planeta, no hay futuro ni de trabajo, ni supervivencia de la especie, ni nada que valga. La sostenibilidad es pues el marco global de la narrativa que debe soportar una propuesta consistente del espacio - icono dentro como parte de la responsabilidad social de la organización.

Conclusiones

1. La persona hoy, si su función es propicia para, sin confinamiento, con la factibilidad tecnológica y una cultura individual y empresarial adecuada, puede trabajar desde el lugar que ésta elija y no por esto su productividad y su compromiso con la empresa se verá afectada si no más bien potenciada.
2. Lo conocido como “Oficina” - Lugar para la realización del Oficio-, debería re significarse a “Lugar de encuentro con otros para pertenecer, innovar, hacer negocios”. Un contenedor de interacciones acordes a la cultura, valores, principios, productos y servicios de la empresa. Un espacio icono en donde ocurra la experiencia de la marca y la cultura para empleados, partners, proveedores, clientes con un impacto social. Esto representaría una oportunidad para que las empresas consoliden una estrategia holística Centrada en la Experiencia de las Personas y de Responsabilidad social promovida, si bien, desde el inicio del s. XXI.
3. Promover la autogestión de la energía vital del día, las semanas y los meses para potenciar la aportación de valor del empleado dentro de la

organización y a su vez favorecer su sentido de pertenencia asociado a un estilo de vida saludable y sostenible.

4. La estrategia de comunicación debe articular la relación la persona con el ecosistema de trabajo alrededor de:

La innovación como una experiencia de interacción cara a cara.

La autogestión de la energía vital de las personas.

La pertenencia como un estilo de vida enfocado en la salud y la sostenibilidad.

La sostenibilidad como la narrativa articuladora global para influir y generar un impacto positivo en la sociedad.

Bibliografía

Boland, B., De Smet, A. & Palter, R., Et al. Junio 2020. Reimagining the office and work life after COVID-19. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Reimagining%20the%20office%20and%20work%20life%20after%20COVID%2019/Reimagining-the-office-and-work-life-after-COVID-19-final.ashx>

BBC (7 abril de 2020). Coronavirus: The world in lockdown in maps and charts. <https://www.bbc.com/news/world-52103747>

Cheremond RJ. (8 de junio de 2020). Gartner. 9 Future of Work Trends Post-COVID-19. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>

Hayter, S. (22 de junio de 2020) ‘Business as unusual’: How COVID-19 brought forward the future of work. <https://iloblog.org/2020/06/22/business-as-unusual-how-covid-19-brought-forward-the-future-of-work/>

IEA (junio, 2020) Sustainable Recovery Report. World Energy Outlook Special Report. <https://www.iea.org/reports/sustainable-recovery>

Levin, D.Z & Kurtzberg, Terri R. (27 de mayo de 2020). Sustaining Employee Networks in the Virtual Workplace. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/article/sustaining-employee-networks-in-the-virtual-workplace/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=mitigate%20those%20effects&utm_campaign=Enews%20Summer%2006/9/2020

Malone, T. W., (2013) “¿Cómo está cambiando internet nuestra manera de trabajar?”, *C@mbio: 19 ensayos clave sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas*, BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/como-esta-cambiando-internet-nuestra-manera-de-trabajar/>

Neeley, Tesedal (16 de marzo de 2020). 15 Questions About Remote Work, Answered. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered?utm_medium=email&utm_source=newsletter_daily&utm_campaign=mtod&referral=00203

OIT. (5 de Junio de 2020). COVID-19: Guidance for labour statistics data collection. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf

PCW, Insight Center. Returning to the workplace after COVID-19: What boards should be thinking about. PCW United States. <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library/covid-19-returning-workplace-boards.html>

Pérez, Rafael & Massoni Sandra. (2009) *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Ariel.

Robert Walters (2020). *Informe. El futuro del trabajo tras el Covid*. <https://www.robertwalters.es/contratacion/hiring-advice/69-directivos-prefiere-modelo-tradicional-trabajo.html>

Thomson, P., (2014), *Nuevas formas de trabajar en la empresa del futuro. Reinventar la empresa en la era digital*. ,BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/nuevas-formas-de-trabajar-en-la-empresa-del-futuro/>

United Nations. (13 de Mayo de 2020). *Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_policy_brief-covid_and_mental_health_final.pdf

Verbeem, E. & Buiwid D’Amico Sébastien (9 de abril de 2020). Why remote working will be the new normal, even after COVID-19. EY. https://www.ey.com/en_be/covid-19/why-remote-working-will-be-the-new-normal-even-after-covid-19

UNEP (julio, 2020). *Preventing the next pandemic - Zoonotic diseases and how to break the chain of transmission*. <https://www.unenvironment.org/resources/report/preventing-future-zoonotic-disease-outbreaks-protecting-environment-animals-and>

Volini, E.; Denny, B., Shwartz, Et al. (15 de may de 2020). Returning to work in the future of work. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/covid-19-and-the-future-of-work.html>

Walsh, D. (15 de marzo de 2018). *The Workplace Is Killing People and Nobody Cares*. Stanford Business. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/workplace-killing-people-nobody-cares>

El uso de la imaginación en la construcción de futuribles

Zazil Chagoya

Directora de CINTE, México. Profesora de comunicación estratégica: Universidad Anáhuac, Universidad Mesoamericana, Universidad José Vasconcelos, Universidad La Salle (Oaxaca, México), ESAN Graduate School of Business (Lima, Perú). Asesora del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP, México). Consejera Líder de la Red de Consejeros del Small Business Development Center (SBDC), México. Su correo electrónico es: zazil.chagoya@gmail.com

La imaginación y sus funciones

Hace 240 años, Kant relacionaba la imaginación con la deducción, la elaboración de imágenes mentales, conceptos y síntesis. La pensaba como una capacidad humana espontánea y productiva, en el sentido de que la imaginación puede producir espontáneamente imágenes y conceptos preexistentes, existentes e inexistentes “La imaginación empero es espontaneidad”, argumentaba. La imaginación para Kant es productiva en tanto que tiene la función de producir estas imágenes y representaciones y reproductiva referida a la funcionalidad de -reproducir- imágenes, objetos y situaciones a merced del individuo. Para ejemplificar en la praxis la imaginación productiva, propuso la tesis de las 3 líneas: “Cuando yo digo: con tres líneas, dos de las cuales juntas son mayores que la tercera, he de trazar un triángulo, tengo la mera función de la imaginación productiva, que puede trazar las líneas más largas y más cortas y hacer que se encuentren en todos los ángulos que quiera”. Estos postulados de Kant nos describen sin embargo sólo dos de las funciones de la imaginación: la productiva y la reproductiva.

96

Desde entonces, muchas otras funciones de la imaginación han sido descritas en las corrientes del pensamiento psicológico y pedagógico, los cuales han abordado a la imaginación cómo una capacidad humana imprescindible.

Lev Vygotski, quien fuera el precursor del pensamiento neuropsicológico, describe a la imaginación como un Proceso Psicológico Superior (PPS) que se potencia con la incorporación de la cultura, la interacción social y las mediaciones semióticas. Hizo diversas propuestas sobre el funcionamiento de la imaginación y de cómo las personas realizamos trazos mentales hacia el pasado o futuro, basadas en nuestras experiencias propias, sociales, culturales y del conocimiento individual. Afirmaba también que la imaginación está ligada a la percepción y otorga a cada individuo una representación imaginaria única e irrepetible en cada ejercicio imaginativo. Cabe resaltar la importancia de esta mirada, a partir de la cual, la imaginación cobra una gran relevancia en la praxis de la psicología contemporánea. Vigotsky, es quien mejor ha descrito la función multitemporal de la imaginación, esbozando que los individuos podemos imaginar hacia el pasado, hacia el futuro y en el presente, creando y recreando escenarios únicos e inigualables, pues la imaginación está ligada a procesos cerebrales-creativos que dependen de nuestros contextos individuales (Vigotsky, 1999).

Al recrear recuerdos, decía Vigotsky, una persona es capaz de restaurar memorias anteriores y complementarlas como sucesos que no acontecieron u objetos que nunca existieron, ajustando de alguna manera las

impresiones que llegan al cerebro a través de una representación única que no precisamente ha sido parte de la experiencia. Entonces la imaginación tiene también una función creadora, combinadora e innovadora qué puede transformarse y combinarse a partir de los elementos del conocimiento y experiencias previas individuales, así como del aprendizaje recientemente adquirido o incluso de las nuevas ideas, conductas o “eurekas” que surjan en ese momento. De ahí que para este pensador, la imaginación sea el origen de toda creación humana: “Absolutamente todo lo que nos rodea y ha sido hecho por la mano del hombre, todo el mundo de la cultura a diferencia del mundo de la naturaleza, es producto de la imaginación y la creación humana basada en esa imaginación” (Vigotsky et al., citado por la Universidad de Harvard, 1978).

La imaginación como práctica aplicada, ha sido ampliamente citada en la psicología humanista contemporánea, F. S. Perls, en sus propuestas sobre terapia Gestaltista, expone que la imaginación proyectada a futuro ayudará a los pacientes a relacionarse de mejor manera con el presente: “Un organismo responde a una situación. Su reacción a esta situación-imagen artificial coincide más o menos con su comportamiento real. Al traer imágenes a su laboratorio psicoanalítico, se logra un buen sustituto de la realidad externa. En muchos casos es la mejor preparación posible para la aproximación real” (Perls, 2001, p. 190).

97

De hecho, en la terapia Gestalt suele utilizarse la imaginación del paciente para la introspección / sanación de experiencias pasadas traumáticas, para aliviar los duelos, pérdidas, separaciones sentimentales, etc., a través de la técnica terapéutica de “la silla”, en la que el psicólogo ha de ubicar una silla vacía encontrada diagonalmente con el paciente, pidiéndole que cierre los ojos e imagine tener frente a sí, a aquella persona o situación que en el pasado le ha hecho daño y “decirle” imaginariamente lo que en su momento no fue dicho (Perls, 2002). Perls, nos permite contemplar la funcionalidad de la imaginación aplicada en el logro de un objetivo emocional – psicológico.

En la psicología contemporánea, la imaginación adopta una función introspectiva y sanadora. ¿Podemos usar entonces nuestra propia imaginación como estrategia de sanación? Probablemente, Perls asentaría. Desde la teoría del pensamiento complejo, Edgar Morin advierte el riesgo que se corre al dejar de imaginar y crear, cuando las organizaciones se centran únicamente en el conocimiento dado para actuar. “La imaginación, la iluminación, la creación, sin las cuales el progreso de la ciencia no hubiera sido posible, no entraban en las ciencias más que ocasionalmente: eran, lógicamente, no dignas de atención, y, epistemológicamente, siempre condenables” (Morin, 1990). Lamenta Morin lo mucho que se habla de las habilidades creativas en los acervos y lega-

dos de los sabios occidentales, pero nunca en los manuales y tratados contemporáneos. En la actualidad, dice, la imaginación es rechazada por ligársela a las fantasías, ideas falsas o únicamente para utilizarla a un nivel de hipótesis. Así, propone el concepto de la -inteligencia ciega- haciendo énfasis en las organizaciones que se aferran a las ciencias, métodos y metodologías para lograr sus objetivos: “La ciencia ha hecho reinar, cada vez más, a los métodos de verificación empírica y lógica. Mitos y tinieblas parecen ser rechazados a los bajos fondos del espíritu por las luces de la razón. Y, sin embargo, el error, la ignorancia, la ceguera, progresan, por todas partes, al mismo tiempo que nuestros conocimientos [...]” (Morin, 2006).

Esto es visible en un entorno organizacional en el que cada vez somos más ricos en conocimientos – información - tecnología y más pobres en el uso de la imaginación y la creatividad. No se recurre al uso de la imaginación (o se recurre poco) porque se asume como naive o poco productiva, sumado a que existe una tendencia casi viciada hacia la obtención de resultados a través de la medición y la evaluación numérica / cuantitativa, aquella que lleva al diseño de objetivos que por su origen rígido, no contemplan el caos o el error y seguirán caminos igual de inflexibles en la linealidad, la planeación, el cumplimiento de fechas y estándares, los porcentajes y las gráficas. Definitivamente, el uso inteligente de la imaginación simplificaría el logro de objetivos individuales y organizacionales. Morin, a través del pensamiento complejo, agrega a la imaginación dos funciones: inteligente y resolutiva.

98

Para la Nueva Teoría Estratégica (NTE), la imaginación es necesaria para el proceso de pensamiento estratégico y vista como una habilidad indispensable del estratega. Cuando imaginamos, tendemos a minimizar la incertidumbre, podemos crear, nombrar, avanzar o retroceder, ir de una ruta a otra en un sentido multidimensional, todo sin perder de vista la meta u objetivo.

Cuando imaginamos, estamos “Actuando anticipativamente (feed-forward) ante cambios que todavía no se han producido pero que pensamos que pueden producirse”. (Pérez, 2001) por lo tanto, cuando imaginamos estamos estrategando.

Al igual que Edgar Morin, Rafael Alberto Pérez, critica cómo la planificación ha contaminado a la Estrategia y cómo el control del planificador ha usurpado el espacio que le corresponde a la imaginación del estratega. Plantea dos rasgos de la Estrategia que ayudan a su comprensión e identificación: es sistémica, y compleja y su búsqueda ha de hacerse de forma transdisciplinar e integrando los diferentes niveles de la realidad. (Pérez, 2018). Asume que la imaginación no es solo necesaria, sino la

que da origen a la Estrategia.

En “Los 10 principios de la Nueva Teoría Estratégica” de Rafael Alberto Pérez (2001)), la imaginación es mencionada de manera relevante en el cuarto y séptimo principio:

Tabla 1. Los 10 principios de la Nueva Teoría Estratégica

ESTRATÉGICA	
I.	La vida es relación.
II.	La estrategia: un fenómeno biológico.
III.	Heredamos un sistema estratégico, pero también lo modificamos con nuestras nuevas capacidades.
IV.	El sistema estratégico humano aspira no solo a sobrevivir sino también a “mejor vivir”.
V.	El objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones.
VI.	La estrategia no es una fórmula de éxito.
VII.	La estrategia ha de generar sorpresa y subversión
VIII.	Los criterios de las estrategias humanas.
IX.	No a las respuestas-tipo.
X.	Somos lo que elegimos.

Fuente: Pérez, 2001

99

El cuarto principio: El sistema estratégico humano aspira no solo a sobrevivir sino también a “mejor vivir”, está basado en nuestra capacidad imaginativa, asumiendo que los seres humanos somos capaces de: “1) imaginarnos el abanico de futuros posibles y no posibles; 2) atribuirles probabilidades (futuribles); 3) anticiparnos antes de que éstos sobrevengan (ya sea para alcanzarlos o para evitarlos); 4) seleccionar entre dichos futuribles aquel que entendemos nos conviene más (al que convertiremos en nuestra meta); 5) imaginarnos diferentes rutas alternativas para alcanzarlo (tantas como se nos ocurran); 6) elegir una de esas rutas alternativas; 7) recorrerla y ejecutarla; 8) evaluar los resultados y aprender de la experiencia”. (Pérez, 2001). En la práctica, este principio alusivo al “mejor vivir”, depende de nuestra capacidad de imaginar.

En el séptimo principio: La estrategia ha de generar sorpresa y subversión, expresa que: “La estrategia es hija de la imaginación y ha de generar sorpresa y subversión. Pero a su vez se apoya en el cálculo y su ejecución se ordena en la planificación”. (Pérez, 2001). También hace alusión a los cálculos y alcances del futuro, a las consecuencias que, en caso de realizarse los futuribles (o futuros posibles), tendrían para nosotros y para los demás, a las alternativas y eventos de reacción a partir de las consecuencias de las reacciones, así como a las probabilidades finales de alcanzar nuestras metas u objetivos (haciendo alusión a la teoría de las probabilidades de John von Neumann, basadas en la anticipación de las conductas).

A través de los principios cuarto y séptimo de la nueva teoría estratégica, Rafael Alberto Pérez asigna a la imaginación las funciones: anticipativa, selectiva y evaluativa; útiles y necesarias para crear y recrear situaciones en donde el futuro imaginado impacta en las decisiones del presente, y por lo tanto podría llevar a un (nuevo) mejor futuro, a través de una situación proyectada sobre la que se ha imaginado, creado y reflexionado para dar paso al actuar y al accionar desde el “ahora” y así avanzar hacia el logro de la meta u objetivo.

La imaginación pues, es altamente funcional. Es lamentable que, en la práctica, las más de las veces sus usos se limiten a los ámbitos lúdicos y creativos, comúnmente asociados a la niñez y a las artes, teniendo tantas posibilidades en el entorno corporativo / organizacional, en el que es común que se pierda de vista su utilidad y sus diversas aristas para el logro de objetivos. En tanto las organizaciones se apeguen a planear y no a estrategar, la imaginación quedará en espera de cumplir sus múltiples funciones.

Tabla 2. La imagen y sus funciones

La imaginación y sus funciones	
Corriente de pensamiento	Funciones
Filosófico	Productiva, reproductiva.
Psicológico	Multitemporal, creadora, combinadora, innovadora, introspectiva, sanadora.
Pensamiento Complejo	Inteligente, resolutive.
Nueva Teoría Estratégica	Anticipativa, selectiva, evaluativa.

Fuente: elaboración propia

La construcción de futuribles

En la NTE tenemos el concepto de un futuro abierto el cual puede ser recorrido a través de la imaginación y sus funciones anticipativas, selectivas y evaluativas. El ser humano debería “sacar provecho” de su capacidad de anticipación, como propone Rafael Alberto Pérez (2018) al referirse a ella: “...sabemos que la capacidad de anticipar el futuro está relacionada con el hipocampo. Y que tenemos dos formas distintas de predecir: una proyectiva y otra imaginativa. Toda mente es predictiva pero mientras unas lo hacen mediante meras traslaciones del pasado al futuro (los animales en general) otras mentes, en cambio, (el ser humano) tiene la capacidad de imaginarse escenarios en los que intervienen interrelaciones y elementos nuevos”.

Estos escenarios imaginados son los futuribles o futuros posibles y los futurables o futuros deseables, cita que hizo Rafael Alberto Pérez sobre

Ricardo Torrón Durán (Pérez, 2018). En el entorno corporativo – institucional, ambos ejercicios imaginativos (futuribles y futurables) resultarán productivos, sin embargo, son los futuribles los que persiguen el cumplimiento de metas y objetivos, en tanto que los futurables, por desables, están predispuestos a los “finales felices”.

¿Para qué construir futuribles?. El sentido es imaginar posibilidades proyectadas, mejores que las no imaginadas e inmiscuir en ellas un proceso de pensamiento estratégico y creativo con el único objeto de cumplir una meta, vista como un estado futuro inexistente (Pérez, 2018), que ha de imaginarse primero y “posteriormente” actuarse en el presente apoyándose en los trazos hechos con nuestra imaginación.

Es necesario recalcar la importancia de que el futurible debe atender sin excepción a su naturaleza de ser posible, y en medida de ello, pensarlo como viable y factible (sin que esto garantice en algún momento el éxito de la estrategia), debe también atender al contexto y contemplar los cambios y errores dentro de sus rutas, todo esto dependerá totalmente del proceso de pensamiento de él / la / los estrategas y para ello, no es suficiente -solo imaginar-: “...para hacer estrategias tampoco basta con tener la capacidad de interrelacionar variables, calcular sus combinaciones, anticiparse e imaginarse todos los futuros posibles. [...] Entender que cada escenario de futuro (futurible) tiene unas ciertas probabilidades de ocurrir. Y que cada uno de esos futuros va tener consecuencias distintas para nosotros, unas más deseable (a alcanzar) y otras menos o nada deseables (a evitar)” (Pérez, 2018). Es entonces cuando el futurible alcanza un sentido útil y productivo al construirse recorriendo rutas (las más posibles), vinculándose y haciendo aportes individuales y organizacionales a cada paso tomando su lugar en el futuro abierto y multidimensional de la Estrategia.

101

Para la construcción de futuribles, hemos de ser estrategias bien preparados, informados, sensibles, compasivos y pensar al mismo tiempo en el logro del objetivo y en el bienestar colectivo. El logro de la meta, dependerá directamente de la calidad en el proceso de pensamiento del estrategia, así como de sus capacidades humanas, sentimientos, emociones, etc.

¿Cómo usar la imaginación en la construcción de futuribles?: La técnica del “pie en el futuro”

En la última visita que Rafael Alberto Pérez hizo a Oaxaca, México, en 2018, posterior al dictado de su conferencia magistral para la Universidad La Salle, resolvió generosamente mis dudas sobre su visión en torno al uso de la imaginación en los futuribles, tema que ya anterior-

mente había despertado mi fascinación. Ese día le hice dos preguntas puntuales: ¿cómo debemos imaginar el logro de la meta u objetivo?, y ¿cómo saber si el futurible puede ser posible?, a lo cual me respondió con la frase que encabeza este texto: - “La estrategia es hija de la imaginación”. “Y la imaginación no precisamente tiene que pensarse del presente al futuro, pues perdería su complejidad. Está en nuestras capacidades pensar en todos los tiempos: - Imagina, qué en algún punto / momento del futuro has logrado una meta personal o un objetivo corporativo. Ahora, haciendo un ejercicio imaginativo sobre ese futuro posible, pregúntate visualizando el presente ¿cómo lo lograste?, ¿qué rutas recorriste?, ¿con qué obstáculos te topaste?, ¿cuáles fueron las dificultades?, ¿cómo superaste todo eso?, ¿con quiénes te has tenido que relacionar en el camino?. Y luego traza las rutas y repiénsalas, mejorándolas cada vez”. Ruego a los lectores me otorguen el voto de confianza en las interpretaciones que he hecho de la charla con mi maestro. – Si bien, en ese momento de amistad y franca conversación, el profesor Rafael jamás nombró a este proceso como una técnica; a su partida me ha gustado llamarle la técnica del “pie en el futuro” y utilizarla en la construcción de futuribles. Me parece que es este, un ejercicio incluso más productivo que el pensamiento estratégico del presente al futuro, porque inserta al futurible en una dimensión de temporalidad compleja, le abre las puertas del juego y la reflexión, la recapitulación, la libertad del move forward y el move backwards, sin limitaciones lineales. Aquí todo depende del estratega y su imaginación. Este futurible multidimensional y multitemporal, es el que prefiero pensar como antesala de la estrategia, pues utiliza todas las funciones de la imaginación.

Breve reflexión

Con este texto, no tengo otra pretensión más que plusvaluar la práctica de la imaginación en los procesos de pensamiento (tan necesaria y devaluada en nuestros días), sobre todo en aquellas situaciones en las que el estratega tiene una función de interventor y no solo de pensador. En el entorno corporativo, se nos requiere comunicar y transmitir estas habilidades en la praxis. Es entonces que el estratega como interventor organizacional, tendrá la responsabilidad de delegar el proceso de pensamiento estratégico – imaginativo a los otros y de alguna manera, guiarlos hacia la co-construcción de sus futuribles, con miras a la elección de las mejores rutas y el logro de sus metas. Bajo estas premisas, los pensadores de la NTE debemos orientarnos con más interés a la comunicación de los -cómos- y los -para qué- en el uso de la imaginación individual y colectiva.

Bibliografía

Kant, I. (2005). *Crítica de la Razón Pura*. Traducción de Pedro Ribas. Taurus.

Morin, E. (2006). *El Método*. Cátedra.

Morin, E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa.

Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel.

Pérez, R. A. (2018). *Estrategar: Vivir la Estrategia*. Editorial UNLZ.

Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia: Otra perspectiva*. La Crujía.

Pérez, R.A. y Herrera R. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Universidad Mayor de Santiago.

Pérez, R.A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel Ediciones.

103

Perls, F. (2001). *El enfoque Gestalt y testigos de terapia*. Cuatro Vientos.

Perls, F. y Hefferline, R. (2002). *Terapia Gestalt. Excitación y crecimiento de la personalidad humana*. Ed. Soc. de Cultura Valle-Inclán. Los Libros del CTP.

Vigotsky, L. (1999). *Imaginación y creación en la edad infantil*. Editorial Pueblo y Educación.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society*. Harvard University Press.

INTRODUCCIÓN

Cambio, incertidumbre y adaptación: las únicas certezas en la postcontingencia

La emergencia originada por la pandemia del COVID-19 ha generado una situación suigéneris a nivel mundial. Ningún escenario, en ningún rubro, previó o se imaginó la coyuntura que ha obligado a todas las sociedades a forzar cambios desde que se hizo pública la información en torno al letal virus, en diciembre de 2019. La crisis que vivimos es el quiebre más grande que atraviesa la humanidad, pero con la disposición de recursos más significativa de toda su historia.

La llamada “peste negra”, considerada la pandemia más devastadora a nivel de vidas humanas afectó a Asia y a Europa entre 1347 y 1353. Al día de hoy no se tienen cifras exactas de los decesos, aunque las estimaciones van desde los 80 y hasta los 200 millones. Si bien no hay consenso entre fuentes médicas e históricas en torno al origen de la infección, muchas de las variedades del *Yersinia pestis* (bacilo que produce la peste pulmonar en los humanos) han sido encontradas en China, lo que sugeriría su procedencia.

Aunque hay coincidencias entre la pandemia del siglo XIV con la del siglo XXI, también hay marcadas diferencias que nos llevan a pensar, discutir y plantear, no solo opciones para enfrentar la crisis y salir de ella, sino -sobre todo- para ver el futuro de una manera distinta, pues el virus ha venido a alterar el orden que se creía establecido.

Futuribles del reencuentro social

El Encuentro Futuribles 2020, organizado por el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación - FISEC y la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica – CINTE, no fue un evento académico más: fue un lugar de intercambio de pareceres, de vivencias y de visiones en torno a lo que puede o debe venir a raíz de la pandemia del siglo XXI. Tuve el gusto de moderar el Panel 3, en el que se conversó sobre las estrategias de comunicación para el reencuentro social, para el desarrollo empresarial/corporativo y se reflexionó sobre el confinamiento y los futuribles del reencuentro social post contingente. Jesús Galindo y Juan Carlos Peña desde sus particulares ópticas alimentaron la tertulia online.

Este panel inició con la intervención de Jesús Galindo, quien destacó el traslado del espacio natural del hacer (cualquier actividad) hacia el ciberespacio, enfocándose de manera particular en los artistas y en quie-

nes buscan un lugar para el entretenimiento.

Ciertamente que el rubro de las artes -sin ninguna distinción- es uno de los que está siendo muy golpeado por esta crisis. El proceso de “reinención” tiene sus limitaciones. Muchas veces depende de los vehículos o de las formas comunicacionales inmersas o relacionadas; y no siempre será posible encontrar una manera de adaptarse a una realidad en la que algunos hábitos desaparecen y otros emergen.

Los músicos, y todas las demás personas de diferentes actividades en torno a ellas, han tenido que ir buscando cómo subsistir sin tener que renunciar a lo que hacen, a lo suyo. Los locales, los establecimientos dentro de los cuales se hacían eventos musicales, ante la obligatoriedad de mantenerse cerrados para mantener la distancia social, o han tenido que ver qué hacer en esos espacios o simplemente han tenido que tirar la toalla y cerrar. Muchos no han resistido; otros, todavía tienen espalda para resistir algún tiempo más. No todos los artistas han tenido cómo enfrentar la crisis.

Es en ese contexto -mencionó Galindo- que aparecen los primeros futuros representados por tres fenómenos relacionados con el ciberespacio: el concierto en vivo gratuito (por mantener el prestigio o posicionamiento grupal o personal); el concierto con pago por donación (hago mi concierto y aportas algo); y el concierto en formato más empresarial con diferentes opciones, pero todas ellas pagas (si quieres grabar, si lo quieres descargar, etc.). Diferentes y nuevas opciones que mantienen vivo el arte, pero sobre todo al artista en la bautizada “nueva normalidad”, en donde su nuevo espacio es el ciberespacio.

105

En esta coyuntura también surgen oportunidades de formatos novedosos (o no tantos), que permiten generar ingresos: como un concierto en línea, que no se va a grabar, que no se va a retransmitir, y que para estar en él -obviamente- se tiene que pagar (aunque con la tecnología siempre habrá la forma de “piratear” los productos. Herencias de la “vieja” normalidad). No obstante, según Galindo, la cultura de resiliencia proactiva, de hacer algo con los otros, ha sido lenta.

En su turno, Juan Carlos Peña puso sobre la mesa una realidad que, al ser tan común, había estado pasando desapercibida: la “vieja” normalidad no era la de un mundo ideal. Nos encontrábamos en una lucha contra muchos problemas que no habían sido resueltos, tales como la desigualdad social, la inseguridad alimentaria, los efectos negativos del cambio climático; y ante muchas carencias: de ética, de respeto, de solidaridad, de incumplimientos y otros elementos (negativos) presentes en nuestro día a día, pero dentro de un contexto de “burbuja digital”.

Para Peña no volveremos a una “nueva normalidad”. Para él, estaremos más controlados, en un entorno en el que la tecnología será la organizadora y controladora de la sociedad, y en el que la desconfianza y el miedo serán estados constantes. Estamos ad portas de una nueva era y en ella cabe la pregunta ¿qué aportará la comunicación para la reconstrucción de las relaciones y el aceleramiento de las transformaciones sociales que nos permitan tener un mundo más empático e igualitario?

En ese contexto, estamos obligado a “vivir la estrategia en tiempo real”, con públicos distintos, escenarios distintos, pronosticando demandas de información (también distintas), en el que se fortalezcan lazos de confianza y de credibilidad, refirió Peña.

Las intervenciones de los panelistas -Galindo y Peña- nos mostraron diferentes ángulos de un mismo problema; y por supuesto que hay muchos más, desde las distintas miradas que nos pueden aportar las distintas profesiones. Sin embargo, considero que todas tienen un vínculo común que es la comunicación. Nunca nos habíamos comunicado tanto y nunca habíamos tenido tanta necesidad de hacerlo como en esta crisis mundial. Esta inesperada irrupción comunicacional nos lleva a mirar de cerca dos temas relacionados: la gestión de los hábitos y el mundo emocional.

En abril de 2020, a un mes de declararse la emergencia sanitaria en el Perú, comentábamos que el cambio de hábitos no solo sería una consecuencia sino una necesidad para enfrentar el nuevo orden en las distintas sociedades. En ese sentido, la gestión de los hábitos se tiene que desarrollar en tres ámbitos (Antezana, 2020):

1. Familiar: las familias necesitarán administrar los hábitos que las mantengan seguras y saludables, pero que también sean económicamente viables en la nueva coyuntura.
2. Organizacional: las organizaciones tendrán que reformular sus procesos (hábitos) para ser más eficientes y mantener la efectividad. No obstante, deberán poner cuidado en el nuevo orden familiar de sus trabajadores.
3. Gubernamental: el Estado estará obligado a reformarse, a poner atención en aquellos sectores que necesitan mayor atención y dejar el (mal) hábito de planificar solo sobre números (presupuesto).

No obstante, estos nuevos hábitos se dan (y se seguirán dando) en un nuevo espacio que lleva meses siendo validado: el ciberespacio, el espacio virtual. De la oficina fija se ha pasado a la oficina virtual, el tele-

trabajo o el “home office”. De los grandes edificios de las universidades físicas a la universidad virtual, cuyas aulas de clases dependen de la plataforma tecnológica que se use (Blackboard, Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, etc.). De las grandes tiendas por departamentos a las aplicaciones en el smartphone para hacer el mercado de la semana. Inclusive, de la consulta médica cara a cara, a la teleconsulta.

La cultura de resiliencia proactiva, de hacer algo con otros, ha sido lenta (Galindo); lo que nos lleva a no esperar que “pase algo” para cambiar el modo de hacer las cosas. El adaptarse no es suficiente, la estrategia en tiempo real (Peña) es imperativa para un comunicador en entornos dinámicos e inciertos.

La dimensión emocional, que generalmente ha sido relegada en los procesos comunicacionales, pese a estar inmersa en todos ellos, viene cobrando vital importancia y lo seguirá haciendo. Los impactos de esta pandemia se encuentran en todas las actividades, rubros o sectores; pero el mayor efecto de la crisis se viene dando en las personas. No estábamos preparados para la lucha entre sobrevivir o perecer.

107

Considero que el futuro más cercano en la comunicación está claro: la comunicación estratégica está obligada a dar un giro mayor hacia las personas; hacia un ser humano que no solo recibe y consume información, sino hacia uno que siente, que sufre, que necesita ser escuchado y que necesita adaptarse en un camino del que lo único que sabe (por ahora) es que es incierto.

Bibliografía

Antezana, M. (2020). Gestión de los hábitos y la comunicación en la (pos)crisis. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/16/gestion-de-los-habitos-y-la-comunicacion-en-la-poscrisis/>

Miguel ANTEZANA

Presidente de FISEC Perú. MBA de la Universidad Politécnica de Madrid. Master Executive en Dirección y Gestión Financiera de EOI - Escuela de Negocios, España. Coach Ontológico Cursos de especialización en sociología, investigación política y comunicación política en Harvard University y George Washington University. Socio principal de ANTEZANA Comunicación Corporativa. Director de Comunicaciones en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR). Coordinador Académico y profesor del Diploma Internacional en Comunicación Corporativa de ESAN y del Diploma Internacional en Comunicación Interna. Su correo electrónico es: miguel@antezanacc.com

La nueva normalidad del Jazz en CDMX en el siglo XXI

Jesús Galindo

Doctor en Ingeniería en Comunicación Social. Doctor en Ciencias Políticas. Doctor en Ciencias Sociales. Gestor y promotor cultural en diversos proyectos. Investigador en ciencias sociales, arte y comunicación, profesor universitario, conferencista, en diversos países de América y Europa. Novelista, cuentista, poeta, ensayista. Musicólogo, curador, gestor, promotor, crítico de rock y jazz. Ha publicado cuarenta y cinco libros en diversos campos de escritura, Antropología Urbana, Comunicología, Ingeniería en Comunicación Social, Metodología de Investigación, Sociología Cultural, Música, Literatura. Autor de más de cuatrocientos cincuenta artículos académicos publicados en quince países de América y Europa). Autor de más de cien textos sobre diversos asuntos de música, jazz, rock. Gestor y coordinador del Grupo Ingeniería en Comunicación Social (GICOM). Miembro del colectivo Contratiempo Jazz . Miembro del colectivo editorial Piedra y Campana. Su correo electrónico es: arewara@yahoo.com

Presentación

Concebir a una nueva normalidad supone la percepción de una normalidad anterior con la cual se compara, y resultado de esa comparación se identifican una serie de elementos que están presentes en la nueva y que no estaban en la anterior. En el mismo movimiento la comparación puede arrojar que elementos de la anterior han desaparecido. Habrá una resultante entre ambos puntos de comparación. Esta es la forma básica en como trabaja metodológicamente la seriación histórica en todas las áreas del conocimiento, identificando ambos tipos de elementos, los que están y no estaban, y los estaban y ya no están.

Esta es una forma básica, elemental, de percibir al cambio. La seriación histórica permite en primer lugar percibir lo que está cambiando, observar al movimiento natural de los procesos haciendo cortes en el tiempo para comparar y concluir.

El punto de partida en el ejercicio de comentar algo sobre la nueva normalidad y el mundo del jazz en el momento actual es el mismo que en la seriación histórica. Se propone una seriación temporal y se compara la composición de los segmentos resultantes. Esta segmentación puede hacerse en forma arbitraria, en forma sistemática, o siguiendo alguna hipótesis de trabajo. En el caso que nos ocupa se propone la hipótesis general de una nueva normalidad general para el jazz en el tránsito del siglo XX al siglo XXI, en donde esta nueva normalidad general tiene varios momentos y puntos de desarrollo, entre los cuales la cuarentena por la pandemia es sólo uno de ellos. Como apunte inicial para este ensayo de seriación histórica se identifican cinco momentos en este movimiento emergente de nueva normalidad general a lo largo de los últimos veinte años.

Estos cinco momentos están distribuidos de la siguiente forma.

- 1°. Primera década del siglo XXI. Pasado cercano.
- 2°. Segunda década del siglo XXI. Pasado muy cercano.
- 3°. La cuarentena por epidemia en el 2020. Presente.
- 4°. Después de la cuarentena. Futuro inmediato.
- 5°. Tercera década del siglo XXI. Futuro mediato.

Primer momento. Primera década del siglo XXI. Pasado cercano

La gran nueva normalidad del siglo XXI respecto al siglo XX en el mundo del jazz en la Ciudad de México es el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la escena. Se rompe una inercia que llevaba tres décadas o más. La escena tradicional del jazz durante el siglo XX y principios del

siglo XXI tenía las siguientes características.

- Sólo algunos proyectos originales, el jazz en vivo se componía de versiones locales de standards norteamericanos del jazz institucional.
 - La formación en jazz era casi un accidente, sin escuelas ni cursos especializados.
 - Sólo algunos lugares para escuchar conciertos en vivo.
 - Ningún músico salvo raras excepciones podía vivir del jazz.
 - El público era de clases medias altas y altas orientado al jazz de los Estados Unidos, poco público consumidor de jazz nacional, tanto en vivo como en grabaciones.
 - Se editaban pocos discos, difíciles de conseguir.
 - No había ningún circuito de conciertos. Ausencia total del jazz en la Industria musical imperante.
 - El jazz nacional fuera de la ciudad de México a cuentagotas.
 - Casi ninguna promoción o difusión en medios de comunicación masiva.
 - Casi inexistente prensa o crítica especializada.
 - El jazz sólo existía como un platillo gourmet lejos, muy lejos, de cualquier connotación popular.
- Ante este marco situacional durante la primera década del siglo veintiuno la escena cambia. Poco a poco crece la escena del jazz en la ciudad.
- Aparecen nuevos músicos, muchos jóvenes.
 - Se crean programas de estudio escolares especializados en jazz.
 - Se abren nuevos y viejos lugares para escuchar jazz en vivo.
 - Despega el desarrollo de los servicios de redes sociales en la internet. Ahora es posible escuchar y ver en la pantalla.
 - La vida nocturna en CDMX entra en una nueva etapa con nuevos públicos y nuevas ofertas.
 - La generación millennial va marcando poco a poco el ritmo del metabolismo de la nueva oferta musical en la ciudad.

Estos y otros datos se pueden encontrar en los libros de Alain Derbez, Roberto Aymes, Antonio Malacara y Jesús Galindo.

Segundo momento. Segunda década del siglo XXI. Pasado muy cercano

En el tránsito de la primera a la segunda década del siglo es cuando se da la emergencia exponencial de la escena. Todos los nuevos elementos de la década anterior metabolizan un cambio extenso en los tres componentes básicos, los músicos, los empresarios y los públicos. La escena vive una nueva normalidad muy distinta a la del siglo veinte, sólo comprensible por las trayectorias y los articuladores metabólicos en los tres componentes básicos.

- Aparecen muchos músicos jóvenes formados en escuela, con más información, mejor formación, con hábitos asociados a las nuevas tecnologías de información y comunicación, empezando por las vinculadas a la innovación en el medio musical.
- Se multiplica el número de programas de estudio, tanto públicos como privados.
- El número de proyectos y la cultura musical del gremio se expande y se enriquece. Viajes, intercambios, visitas, festivales, internet.
- Las producciones discográficas se multiplican en forma impresionante gracias al mundo digital y la internet. El movimiento de producción independiente fuera de la industria musical es la forma básica y casi única de salida de todo este nuevo material.
- Aparecen nuevos lugares. Acontece un fenómeno de contagio que abre el espacio para el jazz en vivo en muchos nuevos lugares de la vida del consumo en comida y bebida en la ciudad.
- Con la generación millennial y el consumidor de cuello blanco y de clase media y alta los públicos se diversifican y crecen en número y en cultura musical.
- Hay una lenta y progresiva colonización del ciberespacio por parte de la escena del jazz, todavía muy anclada en las formas del siglo XX.
- El ciber entretenimiento tiene una emergencia impresionante. El jazz está lejos de tener un lugar de referencia.
- La ciudad tiene un contexto de inseguridad que impacta, pero no reduce la nueva normalidad del jazz y la vida nocturna.

Estos y otros datos se pueden encontrar en el libro sobre El Jazz en la Ciudad de México, de Jesús Galindo, y en portal en internet www.contratiempojazz.net.

Tercer momento. La cuarentena en el 2020. Presente

Durante casi una década se mantiene una emergencia en la escena, hasta estabilizarse y empezar a mostrar síntomas de ajuste. El crecimiento fue sobre todo en los primeros años de esta segunda década, después se mantiene y crece con una intensidad menor hasta el final

de la segunda parte de la década. La llegada de la pandemia a principios del año 2020 modifica todo en forma sustantiva, afectando a los tres componentes en forma definitiva. El punto clave del colapso de la emergencia y el retroceso en la configuración de la escena es la suspensión de los conciertos en vivo, que es el día a día profesional y laboral de los músicos. Este hecho deviene del cierre de los espacios laborales, tanto públicos como privados.

Las medidas sanitarias derivadas de la política pública cierran restaurantes y bares, así como conciertos públicos de todo tipo. Los músicos quedan en el limbo de la auto sustentabilidad fuera de las formas tradicionales del concierto en vivo en restaurantes, bares y lugares públicos. Los empresarios asociados a la escena se ven obligados a cerrar. Los públicos que asistían a toda esta oferta no tienen a donde ir, además de que la política pública los aísla en sus casas como medida de seguridad sanitaria frente a la epidemia. El único recurso que queda libre es la internet y los medios de difusión masiva. En estos dos escenarios la escena del jazz tuvo una muy baja o nula participación en el siglo veinte y durante la emergencia del siglo XXI. Todo se había concentrado en los conciertos en vivo, la escena no estaba preparada, como el resto de la población a una situación como la se presenta con la pandemia.

El perfil de esta nueva-nueva normalidad es prácticamente catastrófico.

- La cuarentena impone una nueva forma del tiempo espacio social con figuras como “Quédate en casa” y “Susana Distancia”.
- Desaparece la vida nocturna por prescripción de la política pública sanitaria. Los empresarios de la escena entran en crisis, muchos al borde de la quiebra y el cierre definitivo de sus negocios.
- La escena del jazz en vivo desaparece con la vida nocturna bajo cuarentena.
- Hay un impulso hacia una nueva cibervida del entretenimiento, urgente, necesaria, inédita.
- Son tres las formas de concierto en vivo por internet las que aparecen en esta nueva- nueva normalidad.
- El concierto en vivo gratuito sólo para promoción y sustentabilidad del prestigio de los músicos, o como gesto generoso. El concierto en vivo gratuito con una opción de cooperar con los músicos a través de la donación mediante una cuenta bancaria para ello. El concierto en vivo en pago por evento, como ir a un concierto en vivo en un lugar,

pagas un cover y lo puedes ver y escuchar en línea. Hay variantes a estas tres opciones básicas. Los restaurantes, bares y teatros están cerrados, no hay festivales, la única opción que queda es el ciberespacio.

En general, los músicos sólo padecen y aguantan, no colonizan el ciberespacio. Algunos buscan las opciones altruistas sin dar nada a cambio. Otros se unen a movimientos que buscan subsidios de parte del presupuesto público.

En el reciente evento organizado por la familia Aguilar del corporativo El Convite, la semana del ocho al trece de junio de este año 2020, “De mole, de dulce y de manteca. Conversaciones sobre el arte y la nueva realidad.

Reflexiones para la realidad después del Covid 19”, con la participación de treinta y seis invitados, distribuidos en seis mesas de conversación, una diaria, vía la plataforma Zoom, presentadas en la página en Facebook de El Convite y en YouTube, esta coyuntura fue el tema básico. Todas las charlas se pueden consultar en internet.

113

Cuarto momento. Después de la cuarentena. Futuro inmediato

El futuro inmediato post pandemia es incierto. A partir de la fase de semáforos, la Ciudad de México ha pasado de rojo a naranja el miércoles primero de julio de 2020. Esto no significa que el tiempo de espera para el semáforo amarillo y el verde esté a la vista. Es una medida que se realiza ante la necesidad de impulsar un breve espacio de recuperación económica en las actividades no prioritarias, en donde se encuentran todas las recreativas y culturales. La Epidemia sigue adelante y la Ciudad de México concentra la mayor cantidad de casos y de muertes en el país. En cualquier momento puede regresar al semáforo rojo. Las autoridades sanitarias hablan de una primera ola que se prolonga hasta fin de año, y de una epidemia que puede durar dos o tres años. En este contexto el escenario post pandemia no es previsible a corto o mediano plazo. Esto lleva básicamente a dos escenarios posibles inmediatos para la escena del jazz en la ciudad.

1º. La restricción de todo lo ganado a lo largo de las décadas anteriores, con el cierre drástico de la escena en todas sus dimensiones.

2º. La innovación y la creatividad ante la inminencia de una situación casi permanente de una nueva normalidad general dictada por la epidemia y la política pública que responde a la crisis.

En la primera opción podría hablarse de un completo desastre, la es-

cena del jazz se cierra, colapsa, esperando que lo que sobreviva por cualquier otro medio tenga su oportunidad en cuando las condiciones post epidémicas sean configuradas. En este escenario el jazz entra en el paquete de recesión y crisis económica profunda generalizada en todo el país. Todo lo que emergía hasta el final de la segunda década desaparece. En el segundo escenario tenemos una respuesta activa constructivo-creativa a la situación. No hay espera ni demolición, hay propuesta y ensayo de nuevas opciones. En este segundo escenario general posible el ciberespacio está en primer lugar. Pero no sólo, también entran en escena propuestas de casi ciencia ficción sobre como combinar negocio, vida laboral y sobrevivencia, de una escena de vieja normalidad clausurada ante la epidemia.

El perfil de esta situación general en ese momento post pandemia inmediato es el siguiente.

- Nueva vida nocturna sometida a las normas de la política pública sanitaria. Los restaurantes y bares se someten a la normatividad sanitaria y logran ajustar en parte su situación. Lo mismo hacen los públicos consumidores. Los músicos son los más afectados, sólo pueden entrar en escena prácticamente hasta el semáforo de amarillo a verde.
- Una parte de la vida empresarial y la vida laboral musical desaparece.
- Reconversión del modelo de negocio de la vida pública del consumo. Los empresarios sobre vivientes ajustan y construyen un nuevo modelo de negocio dentro de un contexto de incertidumbre epidémica. Aquello de la seguridad sanitaria al máximo compatible con la perspectiva del negocio. El que pagará este cambio será el consumidor. El músico sobreviviente entra en este proceso, padeciendo y cobrando al empresario y al público.
- Nueva emergencia de la cibervida ante la nueva configuración ecológica de la vida social. El jazz puede ser parte de este movimiento. Los músicos entran a la colonización del ciberespacio como opción laboral y profesional absolutamente real y necesaria.
- Reconversión del modelo de negocio y de empresa en general de la escena del jazz. La vida del jazz en vivo desaparece como la conocíamos, la opción alternativa es el ciberespacio y el control extremo del espacio y los comportamientos tradicionales en restaurantes y bares.
- Se presenta una configuración general de tensión, conflicto y resolución, entre las viejas costumbres y las prácticas emergentes. Mu-

chos no se adaptarán, lucharán, se desgastarán buscando un regreso a una forma de vida que ya no es.

- Presencia de escenarios más o menos forzados de reproducción de la normalidad anterior dentro de los cauces de la nueva-nueva normalidad. Estos escenarios son de una altísima probabilidad.
- Emergencia de nuevos escenarios por completo distintos de lo anterior, ajustados a las nuevas condiciones. Estos escenarios son de una baja probabilidad.
- Configuración general de la trama entre resistencia, sumisión y acomodo creativo, al nuevo orden de control de la conducta, de la interacción y la movilidad. Este es el perfil general más probable de la situación.

Este apunte es producto del proyecto de trabajo “El jazz nos hace mejores personas”, del Grupo Ingeniería en Comunicación Social de la Música, coordinado por Jesús Galindo, que está en desarrollo desde el año 2002 hasta la fecha.

115

Quinto momento. Tercera década del siglo XXI. Futuro mediato. Estrategar para la nueva normalidad del jazz en Ciudad de México

El jazz forma parte del medio del entretenimiento y la recreación en la ciudad. El lugar básico de su reproducción es el concierto en vivo en un lugar, generalmente un restorán, sobre todo un bar. Está asociado en ese sentido a la vida nocturna. Es caro, no es un espacio-tiempo de connotación popular. La escena en primer lugar está ubicada en este nicho, conciertos en vivo en bares y restoranes, después viene todo lo demás, desde presentaciones en teatros, grabaciones de discos, hasta internet y medios de difusión masiva. El corazón de la escena es la articulación de empresarios de bares y restoranes, músicos y proyectos musicales, y públicos consumidores. Si el nicho básico es afectado, como sucede en el caso de la pandemia por coronavirus, la escena del jazz colapsa, entra en una grave crisis.

El nicho de la escena del jazz está asociado a la vida nocturna de entretenimiento y recreación en general de la Ciudad de México y su zona conurbada. Este nicho está muy afectado por ser de alta susceptibilidad de contagio en la concentración de mucha gente, con una alta cercanía, por mucho tiempo, horas, en un lugar cerrado. Así que las opciones posibles construidas y por construir tienen enfrente a este condicionamiento general en primer lugar. El jazz necesita de modelos de operación que

reduzcan la susceptibilidad de contagio al mínimo, para recobrar parte de lo perdido. Aquí es en donde entra la configuración del estrategar.

El movimiento conceptual del estrategar propone como centro de la acción social al actor mismo y su capacidad de reacción a las situaciones concretas. En primer lugar, su capacidad de adaptación, y de innovación a partir de esa adaptación, y en segundo lugar el desarrollo cognitivo de un núcleo de cualidades de percepción, memoria e imaginación, articuladas en forma tal que promueven en los actores iniciativas y respuestas eficaces a situaciones de manera por completo imprevisible e improbable. Así que por una parte el sentido común de la adaptación ante lo inevitable, y por otra parte el desarrollo de un talento intuitivo que permite modificar el entorno a través de acciones adecuadas y propias de una mente eficiente y eficaz altamente sistémica y ecológica. Para el caso del jazz tenemos problemas en los dos elementos básicos de la configuración del estrategar. Por una parte, no hay un sentido común en operación, más bien una resistencia y una negación a la situación emergente. Y por otra parte el desarrollo de las competencias intuitivas de acción sólo existe en lo musical, si es que existen, en la vida diaria y empresarial no son parte de la cultura musical en general. Esto es muy interesante. El músico de jazz tiene en muchos casos un estrategar muy desarrollado en lo que a la ejecución instrumental y la improvisación se refiere. Sería de esperarse que este perfil facilitara el estrategar en otras áreas de su vida, como la laboral y profesional, pero no sucede. En algunos casos sí. Esta situación es de subrayarse y evaluarse con calma.

En este sentido un escenario posible de gestión de lo posible en la escena del jazz a mediano plazo sería:

- Que lo más pronto posible los diversos actores de la escena, empresarios, músicos y públicos, adquieran una configuración de principio de realidad. Esta condición les permitiría empoderar su sentido común, adaptarse a la situación emergente y dejar atrás lo que ya no es.
- Al mismo tiempo promover en los diversos actores, sobre todo empresarios y músicos la competencia general del estrategar, para impulsar la visualización de lo posible con potencia creativa y activa. Tomando como base sus cualidades naturales de oficio, en lo empresarial y en lo musical.
- Tenemos ante el futuro inmediato los escenarios concretos por desarrollar, el jazz en el ciberespacio, y el jazz bajo altas medidas de seguridad sanitarias en espacio físico territorial. Ahí es en donde el estrategar operaría.

- En forma complementaria está la sistematización de experiencias. Además de lo que pueden imaginar y hacer por la potencia del estrategar, los empresarios, los músicos y los públicos, también pueden sistematizar lo que otros han hecho, prácticamente en todo el mundo. Esto colaboraría mucho con el diseño de nuevas prácticas y modelos de acción.

El apunte del estrategar es a partir de la propuesta de Rafael Alberto Pérez, y del Grupo de Ingeniería en Comunicación Social, GICOM.

A manera de epílogo

Bajo las imágenes posibles de los Futuribles del reencuentro social en general, el caso de la escena del jazz en la Ciudad de México es ejemplar. La opción de quedarse quieto esperando que la vida regrese al pasado, o que alguien resuelva los nuevos escenarios por mí, no entra en la figura del estrategar. Los actores sociales necesitan el tomar la iniciativa ante los nuevos escenarios. La información sistematizada, la comunicación colaborativa, y la potencia creativa-constructiva de un perfil cognitivo empoderado, son elementos que articulan una presente que se hace cargo y construye su futuro. Quedarse quieto y aislado es la opción extrema frente al moverse en colectivo. El estrategar supone aceptar que un mundo ya pasó, y que necesitamos construir uno nuevo a partir de lo que hoy tenemos. Principio de realidad, sentido común, capacidad de adaptación, y entonces creatividad, colaboración, imaginación constructiva, acción determinante.

117

Apunte bibliográfico

Alcaraz et al. (2010). *Significado, emoción y valor. Ensayos sobre Filosofía de la música*. Machado Libros.

Alexander, J. (2000). *Sociología cultural*. Anthropos-FLACSO.

Alonso, C. (2008). *Improvisación libre. La composición en movimiento*. Editorial Dos acordes.

Reyes, A.; Johanna, Buj, J.; Lonna, I. (coordinadores) (2016). *Im/pre-visto. Narrativas digitales*. Fundación Telefónica, UIA Ciudad de México, Ariel.

Attali, J. (1999). *Diccionario del siglo XXI*. Paidós.

Aunger, R. (2004). *El meme eléctrico*. Paidós.

Aymes, R. (2009). *Panorama del Jazz en México Durante el siglo XX*. LU-ZAM.

Bayley, D. (2010). *La improvisación. Su naturaleza y su práctica en la música*. Editorial Trea.

Bauman, Z. (2008). *Comunidad*. Siglo XXI editores.

Boden, M. (1994). *La mente creativa*. Editorial Gedisa.

Burciaga, E. (2017). *Lo que no sabías del negocio de la música*. Grupo Rodrigo Porrúa.

Byrne, D. (2014). *Cómo funciona la Música*. Editorial Sexto Piso.

Caravaca, R. (2012). *La Gestión de las Músicas Actuales*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Programa de capacitación para el desarrollo del sector cultural.

Catalán, S. y Mantero, D. (2007). *Mapa de procesos de la celebración de un concierto*. Universidad de Cadiz.

Christakis, N. y Fowler, J. (2010). *Conectados. El sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*. Taurus.

Dabas, E. (1993). *Red de redes. Las prácticas de la intervención en redes sociales*. Paidós.

De kerckhove, D. (1999). *Inteligencias en conexión*. Gedisa.

Derbez, A. (2001). *El Jazz en México. Datos para esta historia*. Fondo de Cultura Económica.

Edmond, M. y Picard, D. (1992). *La interacción social*. Paidós.

Faulkner, R. y Becker, H. (2011). *El jazz en acción. La dinámica de los músicos sobre el escenario*. Siglo Veintiuno editores.

Galindo, J. (2006). *Cibercultura. Un mundo emergente y una nueva mirada*. CNCA- Instituto mexicano de la cultura.

Galindo, J. (2011). *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural. Sobre Cultura, Cibercultura y Redes Sociales, Homo Sapiens*. Universidad Nacional del Rosario, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Galindo, J. (2014). *Ingeniería en Comunicación Social. Hacia un Programa General*. Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico-Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Galindo, J. (2018). *El Jazz en CDMX. Apuntes desde la Ingeniería en Comunicación Social*. Editorial Piedra y Campana.

García, R. (2015). *Cómo preparar con éxito un concierto o audición. Técnicas básicas para dominar el escenario*. Editorial Robinbook.

Hanna, O. (2015). *Música y coexistencia*. La Cifra Editorial.

Hobsbawn, E. (1999). *Gente poco corriente. Resistencia, rebelión y jazz*. Editorial Crítica.

Hesmondhalgh, D. (2015). *Por qué es importante la música*. Editorial Paidós.

Leadbeater, C. (2010). *Cloud Culture. The future of global cultural relations*. Counterpoint.

119

Little, D. (2016). *Cómo ganarse la vida con la música. Todas las técnicas y estrategias de Marketing y promoción para alcanzar el éxito*. Redbook Ediciones.

Malacara, A. (2016). *Atlas del Jazz en México. Taller de creación literaria y Star/Pro diseño y producción*.

Marsalis, W. (2012). *Jazz. Cómo la música puede cambiar tu vida*. Espasa Libros.

Maslow, A. (1990). *La personalidad creadora*. Kairos.

Morris, C. (1962). *Signos, lenguaje y conducta*. Losada.

Negroponte, N. (1996). *Ser digital*. Atlántida-Océano.

Pérez, R.A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel Comunicación.

Pérez, R.A. (2018). *Estrategar. Vivir la estrategia*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Torres, C. (2017). *Músicos independientes mexicanos y sus facetas socioe-*

conómicas. *De la creación al concierto en vivo*. Universidad Autónoma de Sinaloa..

Witt, S. (2016). *Cómo dejamos de pagar por la música. El fin de una industria, el cambio de siglo y el paciente cero de la piratería*. Contra Ediciones.

Zuckermann, A. y Ostolaza, S. (2014). *El Jazz en el Palacio de Bellas Artes (1962-2011)*. Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.

Mundo Transformado. Reflexiones futuribles para la “era de la verdad”

Juan Carlos Peña

Comunicador Social. Jefe Carrera Comunicación Estratégica y Digital UTEP-SA (Bolivia). Su correo electrónico es: jefe.carrera.comunicacion@utepsa.edu

Introducción

No estábamos viviendo precisamente en el mundo ideal -creo que nunca lo hemos vivido-, pero teníamos muchos desafíos y asuntos pendientes aún por resolver, la vida generaba muchas dudas y preguntas respecto al futuro. Pese al esfuerzo, no habíamos hecho bien la tarea, aunque nuestras acciones parecían estar bajo control, no era así, nuestro orden social estaba defectuoso; la “normalidad” que se atribuía al mundo antes de la pandemia, se asociaba con situaciones de caos, indisciplina, falta de ética, respeto y solidaridad, soberbia, incumplimiento, violencia, polarización y otros.

Todos los días luchábamos contra el cambio climático inducido por nosotros mismos, la desigualdad social, el frágil sistema de salud, la inseguridad alimentaria, la posible falta de agua, la proliferación de armas nucleares, el terrorismo, el aumento descontrolado de la población y veíamos acercarse una tecnología que apuntaba y aseguraba, que el ser humano podía controlar absolutamente todo y convertirse en Dios.

122

La globalización hizo que las personas, transporte y bienes hayan aumentado su movilización a un ritmo sostenido y vertiginoso, desarrollando nuestras dinámicas de consumo con mucha dependencia hacia esa movilidad. Pero aun así, nos convertimos en “ermitaños”, solos con nuestros pensamientos, nuestras emociones, angustias, sueños e ilusiones, viviendo en nuestra “burbuja digital” de redes sociales.

Sabíamos que había un mundo afuera, entendíamos que debíamos ir a saludar y abrazar a alguien por su cumpleaños, pero mejor era enviarle un mensaje por alguna red social, así evitábamos el viaje, el abrazo, el beso, la conversación de quien no nos caía bien o finalmente el regalo. Entendíamos que fuera de esa “burbuja digital”, existían seres humanos con los que debíamos interactuar, aprender de ellos, conocerlos más, tratarlos con respeto y cariño, pero era más fácil alargar los dedos, agachar la cabeza, utilizar el teléfono móvil y la computadora, para hacer lo que debíamos realizar personalmente.

Pero todo eso cambió, nuestra dinámica social, la estructura económica, política y cultural fue conmovida por un evento no esperado, que hizo dar un salto disruptivo en nuestra cotidianeidad, de un momento a otro nos encontró la “tormenta perfecta”, trayéndonos fuertes “tornados” de temores; “huracanes” de ansiedad hacia lo que nos depara el futuro, que han provocado efectos inmediatos en la salud mental y por sobre todo un “tsunami” de modificaciones de la conducta y comunicación interpersonal, que nos ha llevado a la famosa “distancia social”, que ahora ya es instintiva, rompiendo nuestras tradicionales “normas sociales” de

saludo, como el estrechar la mano y el abrazo que hoy tanto anhelamos. Hemos sido objeto de una “sacudida social” sin precedentes en nuestra historia, con una pandemia infecciosa de carácter global, que se ha expandido con un alcance y rapidez nunca antes visto y que pone en tela de juicio todo lo que hasta ahora ha sido “normal”, destinándonos a un “confinamiento obligatorio” que ya ha dejado secuelas psicológicas a parte de la población del planeta. Hoy en día, no podemos dejar de escuchar y hablar de la amenaza que nos asecha en cada esquina de nuestro diario vivir, exponiéndonos a un bombardeo de información que causa zozobra y tiene efectos inmediatos en nuestro organismo. Muy aparte del virus de marras, estamos expuestos a las infecciones de noticias falsas, a la preocupación por responder todos los mensajes que nos envían y a una sobreexposición de la información en línea.

De otra parte, no coincido con los que manifiestan que tendremos una “nueva normalidad” post contingente, porque son muy notorios los planes dispuestos para organizar y ordenar la post pandemia, allí encontraremos a la tecnología como organizadora y controladora de la sociedad. Es decir, nos vamos a tropezar con una sociedad más vigilada y con pensamiento de “rebaño”, que seguirá a rajatablas lo que la autoridad piense y diga, echando ésta la culpa a la siempre presente “seguridad nacional”, vulnerando los derechos y libertades individuales. Uno de nuestros desafíos será “pensar por sí mismo” y ordenar, en debate público y decisiones democráticas nuestra nueva sociedad, por lo que se ha ingresado a un “nuevo tiempo” o una “nueva era” para la humanidad, pues estaremos viviendo durante un largo periodo en un constante estado de miedo y alerta.

Conociendo el contexto, las preguntas que nos hacemos son:

¿Hoy es el tiempo del verdadero cambio?. ¿Qué sucederá en el futuro, si se dan ciertas condiciones que el mismo ser humano puede generar, en su esfuerzo por reconstruir las relaciones en lo local, regional y global?. ¿Qué aportará la comunicación para reconstruir esas relaciones y así acelerar las transformaciones sociales hacia un mundo más empático e igualitario y de desarrollo sustentable?.

Iniciemos recordando al reconocido médico, conferencista y filósofo hindú Deepak Chopra, hombre de ideas y reflexiones inspiradoras, quien ha hecho popular desde hace un buen tiempo esta frase: “Todos los grandes cambios vienen precedidos por el caos”.

Este estado de desorden y confusión en el que fuimos sumergidos, han dejado algunas tendencias tanto negativas como positivas en las formas de relación social. En los primeros días de la pandemia, observa-

mos a una sociedad egoísta e invadida por el temor, que despreciaba a las personas infectadas; en Bolivia, no permitían que las ambulancias lleguen con enfermos COVID-19 hasta los hospitales e incluso, en los propios hospitales, no los querían recibir por no existir las condiciones de seguridad adecuadas; una sociedad con un patrón de comportamiento relacionado al acaparamiento de productos de primera necesidad, con compras compulsivas, además de una exposición desordenada y desenfrenada a la información, tanto en los medios de comunicación como en las redes sociales. Pero también es importante destacar, el aprendizaje social obtenido durante la pandemia, sobre las relaciones de interdependencia, solidaridad, disciplina para proteger la vida del otro y finalmente, en medio de la pandemia, una reducción drástica del consumo de productos no fundamentales.

En síntesis, la pandemia nos ha dejado la desconfianza y la constante búsqueda de verificación de la información, priorizando la credibilidad y transparencia; el evitar contactarnos con la gente de forma interpersonal, habitando en espacios cerrados y concurridos cayendo en la claustrofobia social; por temor al contagio nos cuidaremos más a nosotros mismos y a nuestros familiares a través de una hipocondría social sin precedentes; priorizaremos lo producido en casa, en el país; seremos más tecnológicos y digitales; viviremos en una sociedad más conservadora y sensible a su libertad.

Hoy en día, la “normalidad” pasada quedó atrás, porque el verdadero cambio ha llegado, acelerando los tiempos y adelantándonos al futuro -lo “necesario” dejó de ser lo “fundamental” y pasó a ser lo “básico”. En este “nuevo tiempo” o “nueva era”, Toby Ord investigador nacido en Australia, pero radicado en Londres, filósofo del Instituto de Futuro de la Humanidad (FHI) de la Universidad de Oxford, asesor del Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud, además de autor del libro: “El precipicio. Riesgo existencial y el futuro de la humanidad”, propone: “Si queremos tener cientos de miles de años de futuro, tenemos que repensar las prioridades. Eso precisa cooperar mejor entre países y reconocer que tenemos un problema y necesitamos más sabiduría”. “Hay que frenar el riesgo en primer lugar. Las amenazas son demasiado grandes y las soluciones individuales no van a evitar el problema, necesitamos invertir más en conocimiento para sobrevivir como especie” (Ord, 2020).

La nueva realidad estratégica y operativa causada por la pandemia de COVID-19, presenta desafíos únicos de gestión de conocimiento, imagen, reputación y comunicación para las empresas, a medida que se adaptan a un nuevo entorno operativo, comercial y de políticas públicas en los distintos países. La sensación de incertidumbre sobre lo desconocido es latente y es por ese motivo que las actuaciones a “corto plazo”

son fundamentales para mantener la confianza del cliente, restaurar la moral, la confianza de los empleados y retener la estabilidad del mercado.

El español Tomas Pueyo en su artículo: “Coronavirus: el martillo y la danza”, describe dos fases en esta pandemia: “El martillo”, que es la supresión inicial de toda actividad, aplicando medidas duras para controlar rápidamente la epidemia, que incluye un fuerte distanciamiento social y “La danza”, que es el esfuerzo a largo plazo para mantener el virus contenido hasta que haya una vacuna.

En lo organizacional, cada empresa procede de manera muy diferente a su reapertura, dependiendo del rubro al que se dedica. Así como en la fase de “martillo”, la comunicación interna desempeña un papel decisivo en la gestión de “la danza”, por lo que debemos realizar una evaluación exhaustiva de la información y las medidas que son vitales para el buen funcionamiento de la fuerza laboral.

En este contexto, la crisis será transitoria, por lo que es importante dar seguridad a los empleados y aliviar el stress, buscando la continuidad operativa, informando de qué manera se va a seguir trabajando y qué es lo que tenemos en condiciones de ofrecerle al cliente. Es bueno iniciar por casa y es por ello que el siguiente paso, es diseñar un concepto estratégico para comunicar esta información crucial de la manera más efectiva posible, pues el resultado final es una fuerza de trabajo que toma decisiones de forma rápida, precisa y coherente con la estrategia corporativa, comercial y de comunicación.

125

Es transcendental reconocer los “nuevos escenarios” en los que se ha de transitar, dado que la pandemia ha afectado la economía global en su conjunto. Entre las prioridades que debemos repensar, se encuentran la creación de entornos de confianza y sostenibilidad en lo social, económico y medioambiental, uniendo energías positivas, caminando unidos y desarrollando la cultura de lo simple, de lo práctico, del cambio de nuestro imaginario colectivo y del pensamiento a través de una estrategia de comunicación transparente, que genere valores, seguridad, bienestar económico y soluciones a cada uno de los problemas que se presenten.

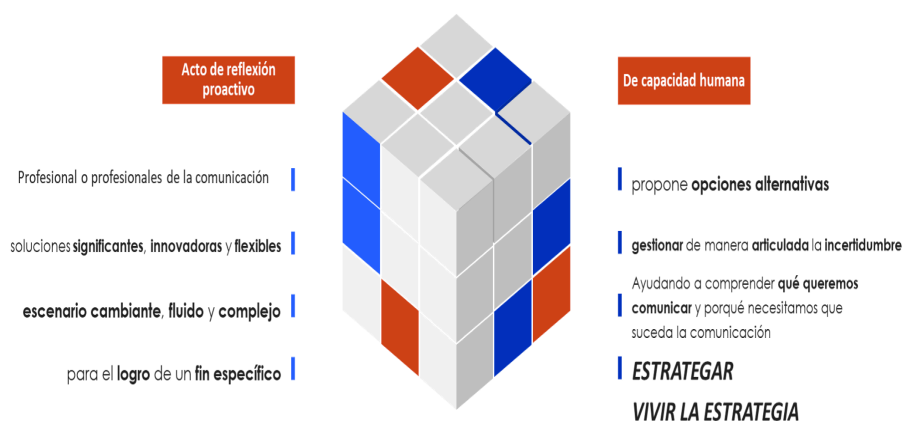
El padre de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), nuestro maestro y buen amigo Rafael Alberto Pérez, fue un hombre que con sus ideas se adelantó al futuro, invitándonos en sus escritos a priorizar al “ser humano” como el foco de nuestra atención en las estrategias de comunicación, añadiendo que las estrategias no son un algoritmo o una fórmula mágica, sino que las debemos “vivir”. Esa experiencia de vida es aplicable

al proceso estratégico de la vida personal y por supuesto en el ámbito empresarial.

Para ello, necesitamos comunicadores estratégicos que sean “líderes” dentro de sus ecosistemas laborales, con principios éticos muy sólidos, una visión de equipo transdisciplinario en la organización, con poder de adaptación a los cambios, proactivos, motivadores, creativos, flexibles, que busquen la unión en las soluciones de comunicación para la empresa. Hoy más que nunca está vigente la nueva figura del “Estratecom”; tal como lo plantean Octavio Islas y Fernando Gutiérrez (Arribas, A., Herrera Echenique, R., y Pérez, R, 2017), aquel “Ingeniero en Comunicación Estratégica”; que ha sido muy bien presentado y explicado por Jesús Galindo Cáceres (Arribas, A; Herrera Echenique, R; y Pérez, R, 2017). Figura que trabaja en entornos de incertidumbre, complejidad y que plantea a la organización, estrategias que usen el lado derecho de nuestro cerebro, sede de la creatividad y del pensamiento no lineal.

A la luz de la Nueva Teoría Estratégica, la estrategia de comunicación es a nuestro entendimiento “un acto de reflexión proactivo y de capacidad humana, de un profesional o equipo de profesionales en comunicación, que propone opciones alternativas con soluciones significantes, innovadoras y flexibles, para gestionar de manera articulada la incertidumbre de un escenario cambiante, fluido y complejo en el cual se encuentra y actúa la empresa, ayudando a comprender el qué es lo que queremos comunicar y por qué necesitamos que suceda esa comunicación para lograr un fin específico”. Definición esquematizada en el Cuadro No 1.

Cuadro No 1. Definición de “Estrategia” desde la Nueva Teoría Estratégica (NTE)

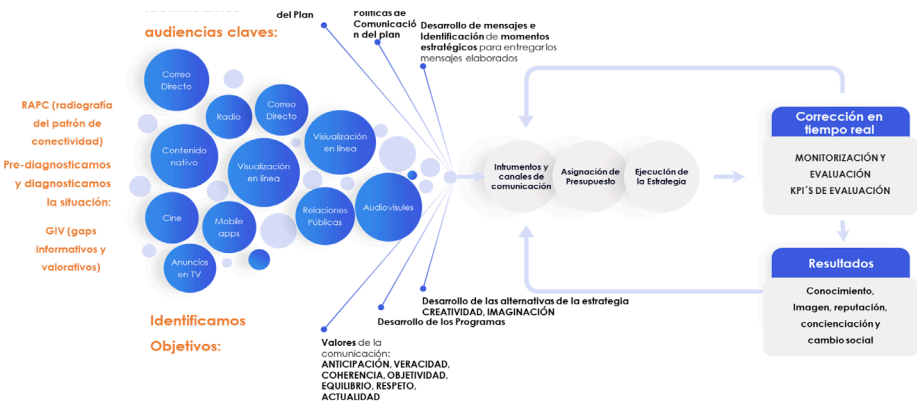


Fuente: elaboración propia desde la NTE

Toda estrategia es formalizada a través de una planificación, una guía

detallada en el que se materializa la estrategia, a través del análisis de la situación, identificando el futuro a través de la visión y misión del plan, conociendo las audiencias claves, diseñando las prioridades y objetivos de comunicación, designando los valores de la comunicación, desarrollando los mensajes, identificando las oportunidades y/o momentos estratégicos para entregar esos mensajes, estableciendo los canales de comunicación, asignando un presupuesto, ejecutando y finalmente evaluando el impacto a través de las métricas para cada estrategia. Pasos definidos con mayor detalle en el Cuadro No 2.

Cuadro No 2. Planificación desde la Nueva Teoría Estratégica



Fuente: elaboración propia desde la NTE

Vivamos hoy la estrategia en tiempo real, reconociendo que los “públicos estratégicos” tienen inclinaciones distintas, por lo que debemos establecer objetivos y escenarios para cada uno de ellos, vaticinando situaciones complejas en la relación y pronosticando sus demandas de información, fortaleciendo los lazos de confianza y credibilidad. Un claro ejemplo de establecer reconocimientos de nuevos escenarios post pandemia, es un reciente estudio realizado por el “Observatorio Económico de Mercados y Opinión” de la Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz UTEPSA, sobre cambios y transformaciones que permanecerán en los centros comerciales de Santa Cruz de la Sierra Bolivia, posterior a la pandemia COVID 19.

En el estudio se observa que un 86%, realizaba al menos una visita al mes a los distintos Centros Comerciales de Santa Cruz de la Sierra Bolivia antes de la cuarentena, hoy una vez que se realice la reapertura, solo un 11% considera retornar de inmediato a los centros comerciales, un 38% volvería en el primer mes, mientras que un 34% tiene aún incierto su retorno. El uso de barbijos y/o guantes (81%) y el uso de alcohol o

sanitizadores (73%), son considerados como las mejores medidas de bioseguridad, al momento de retornar de visita a los centros comerciales. Cuando se les consulta por las medidas de bioseguridad adoptadas para volver a los centros, sobre una base de diez, se obtiene que en promedio un 6.7% que se sienten seguros; un 59% afirman que el nivel de asistencia será menor antes de la pandemia, fundamentando que la solución, en un 45% sería el encontrar una vacuna contra el virus. Finalmente, el estudio de la UTEPSA, indica que este “nuevo tiempo” implica el desarrollar transformaciones continuas en el contexto digital, en temas referidos a accesos web, catálogos digitales y comunicación en línea con los clientes. Por otro lado, la adopción de formas de pago electrónico o virtual, acompañado de tipos de entrega con servicios de delivery o pickup.

Analizando estos resultados, nos damos cuenta que hemos ingresado a una era en que debemos generar Futuribles basados en que, el cambio es y será continuo, por lo que debemos adoptar estrategias con verdadera participación de los públicos como un activo insustituible, estableciendo una comunicación basada en el buen entendimiento y apreciación de las partes interesadas.

128

En el esfuerzo por reconstruir las relaciones en lo local, regional y global, la capacidad casi instantánea de las personas de compartir información, para bien o para mal, aumenta en gran medida la necesidad de estrategias de comunicación responsables, transparentes y bien diseñadas, pues los comunicadores estratégicos están experimentando un cambio de paradigma, con un mayor nivel de compromiso, valorando la transparencia y la consistencia en esta nueva “Era de la Verdad”.

Esta crisis contiene en su interior las semillas de la oportunidad. Además, cada crisis da lugar a ganadores y perdedores. Los que saldrán de la crisis de COVID-19 como ganadores serán las empresas que aprendan a coexistir con las diversas etapas de la pandemia y a utilizar estrategias de comunicación bien establecidas.

En lo social, nunca más debemos volver a la “normalidad” de antes, en esta nueva “Era de la Verdad”, la comunicación debe aportar a la reconstrucción de las relaciones, acelerando las transformaciones sociales hacia un mundo más empático e igualitario y de desarrollo sustentable, a través de estrategias de comunicación que diseñen campañas para que prevalezca el cuidado de los más vulnerables: niños y ancianos; para abrir a las mujeres todos los espacios de la vida colectiva, permitiendo que se acerquen al poder; para que se continúen equipando los hospitales y capacitando a su personal; para que se reduzca el monstruoso aparato burocrático estatal, en beneficio de la salud y la educación;

para la generación de conocimiento acerca del desarrollo colectivo propio; para que se siga fiscalizando el manejo de los recursos públicos y penando la corrupción con todo el rigor de la ley; para atenuar la carencia de tecnología y cobertura de Internet, en gran parte de los hogares; para eliminar la violencia intrafamiliar; para redefinir las relaciones entre los individuos, la comunidad y las instituciones al calor de la noción de interconexión y del empoderamiento mutuo.

Hemos aprendido que la vida puede diluirse como agua entre los dedos, tanto en jóvenes como en ancianos, en ricos o en pobres, en todas las razas, sigamos alimentándonos sano, que continúen en nuestras mesas a diario, las verduras y frutas y la medicina natural. Que no volvamos a sacar a Dios de nuestros corazones... Que esta vez se quede ahí, para siempre.

Bibliografía

Arribas, A., Herrera Echenique, R., y Pérez, R. (2017). *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Razón y Palabra Sello Editorial.

Ord, T. (2020). *The Precipice: Existential Risk and the Future of Humanity*. Hachette Books (24 de marzo de 2020).

Observatorio Económico de Mercados y Opinión. (junio 2020). *Cambios y Transformaciones que permanecerán en los Centros Comerciales, posterior a la pandemia COVID19*. Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz UTEPSA, Santa Cruz de la Sierra Bolivia.

Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía.

Pérez, R. A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Planeta.

La co-construcción en medio de la contradicción

María Eugenia Garcés

Licenciada en Comunicación Social, Magíster en Comunicación Empresarial. Subdecana de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Central del Ecuador. Directora de Comunicación Organizacional y Estratégica en organismos públicos. Consultora de Comunicación en proyectos auspiciados por Organismos Internacionales: PNUD, UNESCO, UNFPA, BID, Banco Mundial, en temas de comunicación intercultural, comunicación ambiental, comunicación y derechos humanos. Asesora de comunicación en organizaciones sociales, especialmente indígenas y ambientales. Su correo electrónica: megarces@uce.edu.ec

Introducción

La trayectoria del desarrollo sostenible ha atravesado caminos accidentados, por la contradicción existente entre un modelo de crecimiento económico sin límites y una propuesta de crecimiento cero, necesaria ante el agotamiento de los recursos naturales y los límites del propio del sistema que ha generado impactos y confrontaciones culturales, graves desequilibrios sociales y una debilitamiento de lo colectivo, que es el sustento de las democracias, lo que pone al mundo no solamente ante una crisis ambiental, sino institucional, como sostiene Ulrich Beck cuando plantea la Teoría de la Sociedad de Riesgos (Beck, 1996).

A pesar de los esfuerzos realizados por el Sistema de Naciones Unidas para que pueda volverse práctica, los avances son mínimos. En el informe emitido por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, en el año 2019 (Naciones Unidas) persisten 8 condiciones, a las que llama frenos, para lograr el desarrollo sostenible: pobreza, que tiene mayor incidencia entre las mujeres, menores de edad, comunidades indígenas, afrodescendientes, campesinos y personas con discapacidad; las desigualdades estructurales y la cultura del privilegio; las brechas en educación, salud y servicios básicos; la falta de trabajo y la incertidumbre del mercado laboral; acceso parcial y desigualdad en la protección social; la institucionalización de política social aún en construcción; una inversión social insuficiente; a los que se suman la violencia, desastres naturales, transición demográfica, migraciones y cambios ecológicos.

131

Estas brechas históricas y estructurales no han logrado ser abordadas en la práctica por las políticas mundiales ni por los estados, pero tampoco se han podido establecer acuerdos con los espacios empresariales y en muchos casos con los sectores sociales. A pesar de encontrar cada vez más adeptos, sobre todo con grupos ambientalistas y luchadores de derechos humanos, está muy lejos de convertirse en una práctica, por lo que el Pacto Global 2030 es una puerta abierta y un desafío a la vez, sobre todo tomando en cuenta las contradicciones de fondo enunciadas al inicio de esta intervención.

Si bien la Agenda 2030 da un giro a lo que fue la declaración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio al plantear la consecución de los objetivos en un marco de universalidad, integralidad y el carácter transformador al entender la multidimensional para el cumplimiento de los mismos, además de pretender la articulación de los sectores públicos, privados y sociedad civil, no se avisan mayores avances si no se llevan a la práctica nuevos tipos de relaciones, tanto en el ámbito social y humano, así como con el ambiente y los entornos (Martínez, 2016).

Las tensiones generadas por los desequilibrios que se profundizan cada vez más, no han logrado cambiar la situación; el fiel de la balanza sigue girado hacia la economía y su crecimiento. Entre los países más afectados se cuentan los subdesarrollados, como el caso de Ecuador, cuya economía sigue sosteniéndose en la explotación de recursos como el petróleo y la minería, con fuertes impactos ambientales, sociales y culturales, que ahondan los desequilibrios sociales y ambientales.

Ante la necesidad de mantener los ingresos por las actividades extractivas, se ha implementado a nivel global toda una estructura de protección a las inversiones privadas, que incluso es mucho más expedita que las demandas por el respeto a los derechos humanos (Giner, 2008). Ejemplos existen por doquier, pero quizá el que con mayor crudeza evidencia las contradicciones que se provocan es el emblemático “caso Chevron”. Una denuncia de violación de derechos en el que las poblaciones, indígenas y colonas afectadas, luchan por justicia y reparación, durante más de medios siglo, a pesar de contar con sentencia ejecutoriada en las cortes ecuatorianas.

132

Esta historia inicia a mitad del siglo XX cuando Ecuador, en un esfuerzo por ingresar a la modernidad, mecanismo a través del cual supuestamente alcanzaría el desarrollo, promueve un proceso agresivo de explotación hidrocarburífera. En 1964 inician las operaciones de extracción petrolera por parte de Texaco que opera hasta 1992. La tecnología utilizada fue altamente contaminante, a pesar de que en Estados Unidos patentó la reinyección de desechos.

Las violaciones a los derechos humanos, colectivos y ambientales están ampliamente corroborados en los informes que son parte del juicio. Durante el proceso de exploración se produjo la desterritorialización de pueblos ancestrales de la zona, la contaminación de 450 mil hectáreas de selva virgen, en las que se construyeron más de 880 piscinas sin revestimiento para el depósito de aguas de formación que filtraban a las fuentes de agua, se direccionó el desalojo de aguas tóxicas hacia los lechos de ríos y se regó 650 mil barriles de crudo en la selva y caminos de la zona.

La conducta de la petrolera produjo como afectaciones: fuertes procesos de exclusión, la merma de sus posibilidades de subsistencia al disminuir la caza, la pesca y la producción agrícola; limitación de sus posibilidades de consumo de productos naturales por la degradación de la selva. La pobreza creciente les obligó a replegarse en muchos casos y en otros a emplearse en condiciones precarias a trabajos marginales tanto en la empresa como en otras de prestación de servicios para las actividades extractivas. A ello deben sumarse los problemas

de salud crecientes por efecto de la contaminación de ríos, tierra y aire como resultado de la quema de gas en mecheros que no observaban parámetros técnicos mínimos.

En estas circunstancias la población afectada inició los reclamos a la petrolera de manera directa y posteriormente al Estado, sin que recibiera respuesta alguna por lo que decidió iniciar una acción de clase en Nueva York, en 1993. Ante la presión de la transnacional la Corte norteamericana, luego de 10 años de litigio dictamina que el foro conveniente para resolver este caso es la Corte de Nueva Loja (provincia amazónica en la que operó). En el 2003 se inicia el juicio en Ecuador y en el 2011 (8 años después) se obtiene la primera sentencia en favor de los afectados que condena a la petrolera al pago de más de 18 mil millones de dólares a ser empleados en la reparación ambiental y reconstitución de los ecosistemas; la misma es apelada y pasa a segunda instancia, que la ratifica luego de un año. Existe una nueva apelación y es tramitada en la Corte Nacional de Justicia que en el año 2013 ratifica la culpabilidad de la petrolera, pero disminuye el monto a la mitad. Finalmente pasa a conocimiento de la Corte Constitucional, en la que la sentencia es ratificada de manera definitiva en el año 2018.

133

Con el fin de evitar el pago Chevron retira todas sus inversiones y activos de Ecuador, haciendo imposible la efectivización de la sentencia, lo que obliga a los afectados a recurrir a acciones de exequatur en otras jurisdicciones. Por efecto de las negociaciones de la petrolera con los gobiernos de Argentina y Brasil, bajo amenaza de retirar inversiones, el juicio es desechado. En el caso de Canadá la intervención directa del gobierno ecuatoriano en favor de la petrolera determina un fallo en contra, a pesar de que los demandantes tuvieron fallos favorables en dos instancias judiciales. La intromisión del Estado ecuatoriano en un juicio privado se da por la presión ejercida por el Tribunal de la Haya, que tramita los juicios implantados por Chevron en contra del Ecuador, amparado en el Tratado Bilateral de inversiones suscrito con los Estados Unidos. Con ello pretende obligar al gobierno nacional a anular la sentencia de Nueva Loja, lo que es una clara violación a la soberanía ecuatoriana y la obligación del Estado de proteger los derechos de sus ciudadanos. Los hechos relatados evidencian la estructura mundial que garantiza la impunidad de las empresas.

Judicialmente la defensa de la transnacional se basa en dos premisas básicas: que los foros en los que se implantaron los juicios no eran los adecuados para juzgar y resolver las demandas y que la sentencia no podía ejecutarse en las jurisdicciones planteadas en vista de que los capitales de las subsidiarias no pertenecían a la matriz, aunque comunicacionalmente ha sostenido que la decisión judicial es producto de

fraude, pretendiendo minar la legitimidad del proceso y sus actores.

Lo que parece inexplicable es la razón por la que la transnacional ha sostenido un litigio de casi 30 años, cuando pudo llegar a un acuerdo para remediar los daños ocasionados. La única respuesta posible es el impacto que significaría asumir el pago de la sentencia para la imagen y reputación de la empresa. Ello la expondría a nuevas demandas en distintas partes del mundo en las que opera, causando serio perjuicio a su patrimonio, pero también a sus posibilidades de éxito en el lobby las negociaciones con los gobiernos de los países en los que se introduce. Es evidente que todo el esfuerzo de la petrolera resultó infructuoso ante el enorme despliegue comunicacional generado por las comunidades afectadas. Sin quitar protagonismo al excelente equipo de abogados que lograron la sentencia, la comunicación fue un factor fundamental para evitar que la transnacional tuviera éxito con sus campañas centradas especialmente en el lobby político, dado su poder económico y sus conexiones a nivel mundial.

134

Es claro que este proceso no hubiera sido posible si las comunidades no hubieran tenido la capacidad de interacción suficiente que les llevara a entender su realidad y la validez de sus demandas. Cientos de talleres de análisis y reflexiones, flujos eficientes de comunicación interna que les permitieron ser protagonistas y dirigir a sus equipos de abogados, mantenerse vigilantes ante las cortes y hacer oír su voz, a tal punto de poner el caso en la agenda mediática del Ecuador y del mundo, permitió contrarrestar las negociaciones secretas de la petrolera (Serrano, 2013).

En un mundo interconectado, para Chevron fue cada vez más difícil contrarrestar la estrategia de comunicación nacida de las comunidades, que logró con mayor efectividad interactuar con los medios de comunicación, generar opinión nacional e internacional y lograr la adhesión de personalidades y organizaciones en todo el mundo. Las comunidades indígenas se convirtieron en actores públicos mundiales y ahora forman parte de las principales redes de derechos humanos y ambientales en Ecuador y el mundo, a tal punto que el Caso Chevron es el caso emblemático en la Campaña Global para dismantelar el poder corporativo, que se encuentra negociando a nivel de Naciones Unidas la firma del Tratado Vinculante para que las transnacionales deban cumplir de manera obligatoria los derechos humanos.

He traído este caso a esta discusión porque devela el poder de las empresas, especialmente sobre los estados y en contrapartida el poder de la comunicación, capaz de contrarrestar el imperio económico y ejemplifica las contradicciones existentes entre el desarrollo económico y el desarrollo sustentable, pero también porque ratifica que el poder de

la comunicación es capaz de generar cambios importantes que reencaminen. En este sentido la información y la comunicación son fuente de creación y sostenimiento del poder y del contrapoder (Castells, 2008).

La comunicación en su vinculación con el desarrollo no es un tema que haya pasado desapercibido para las teorías de la comunicación y las teorías del desarrollo. Los años 50 y 60, a la luz de la sociología de la comunicación, como parte de las Investigaciones de Comunicación Masiva abordaban la importancia de las acciones de difusión de las innovaciones y los modos de vida de los países desarrollados para que los países subdesarrollados conozcan las bondades del modelo y tengan una posición favorable frente a los procesos de modernización que iban a provocar, de manera lineal la transición de un estadio a otro (Mattelart & Mattelart, 1997; Ordóñez, 1981).

Este abordaje de la relación comunicación con desarrollo, le llevaría a Luis Ramiro Beltrán (2005) a plantear, lo que considera como las “percepciones” que prevalecen en Latinoamérica: i) La comunicación de apoyo al desarrollo, caracterizada por su instrumentalización para lograr metas de proyectos orientados al desarrollo; y ii) la comunicación de desarrollo que emplea la comunicación masiva para lograr “una atmósfera pública favorable al cambio” como factor indispensable para la modernización de las sociedades latinoamericanas (p. 59).

135

En América Latina, en contrapartida, se profundizan los estudios críticos del desarrollo y también de la comunicación. La creación de la CEPAL y el aparecimiento de la teoría de la dependencia abonan a análisis nacidos desde este lugar del mundo, mientras las reacciones de los sectores menos favorecidos de las “periferias” ganaban terreno en sus demandas por el respeto a sus derechos. Las voces contrarias al modelo se multiplican y se plantean nuevas comprensiones de desarrollo con transformaciones sociopolíticas, económicas y culturales que favorezcan a la mayoría de la población.

La comunicación alternativa y comunitaria empieza a multiplicarse por la región y con ello la multiplicidad de voces que empiezan a corroer la hegemonía de la voz única en favor del desarrollo y a incluir la participación de otros actores, lo que daría paso a lo que Luis Ramiro Beltrán denominaría “la comunicación alternativa para el desarrollo democrático” (Beltrán, 2005; Contreras, 2000, 2014), luego aparecerían las tipologías de la comunicación desarrollo y la comunicación para el buen vivir.

A decir de Contreras (2000), la comunicación no puede ser vista como una parte constituyente, en sí misma del desarrollo, sino que por el contrario es y debe ser planificada para un tipo de desarrollo, por lo que

se hace necesario, que en el caso del Pacto Global 2030, se planteen escenarios, comprensiones y modelos de comunicación, que permitan lograr los objetivos que se propone.

La incorporación de las empresas a la Agenda 2030, sector que ha permanecido marginal en las discusiones sobre el desarrollo sostenible, pero que sin duda tiene un impacto altamente significativo en lo que ocurre, se presenta como un desafío para articular redes cada vez más fuertes para el logro de los ODS.

El papel de las empresas en la sociedad actual es vital, como lo dice Luhmann (1997) una organización es un sistema, separado del entorno, que se diferencia de él y tiene su propia identidad, pero no puede existir sin él. Como fenómeno económico es fundamental para la satisfacción de las necesidades sociales y humanas, pero también actúa como fuente de autorealización humana. Atraviesa la vida social y privada de los individuos y se convierten en factor de inclusión y / o exclusión (Velásquez, 2007).

136

Al ser la organización una unidad social compleja, que se constituye para satisfacer las necesidades del entorno, y por tanto responde a él y se transforma con él, adquiriendo una identidad dinámica capaz de cambiarse a sí misma y en su interacción provocar cambios en el entorno, debe re-entenderse permanentemente en la sociedad en la que se desenvuelve. Su legitimación social, su imagen, dependerá de la capacidad que tenga de interactuar adecuadamente con el ambiente en el que se desenvuelve.

La interacción es comunicación, entendida como “espacio y momento relacionante de la diversidad socio cultural” (Massoni, 2012), como la relación que se establece más allá de lo racional que responde a los intereses específicos que cada individuo, sector u organización, tiene en relación a lo que le rodea. El acto comunicacional reconoce al ser holístico, dando el paso de lo racional a lo relacional (Pérez, 2008). En este complejo relacional la empresa tiene que asumir nuevos modelos comunicacionales que le permitan diferenciarse en tanto su identidad y procesos de decisiones internas para establecer los nexos necesarios con la sociedad.

Si bien, como ente económico la empresa existe en su relación con el mercado, sin embargo esta comprensión ya no es suficiente. La sociedad ha cambiado y en un complejo sistémico cada organización se entrelaza con los entornos gracias a la interacción humana y social. Los cambios del entorno cada vez son más rápidos y demandan procesos de innovación interna que respondan eficientemente y logren satisfacer

las expectativas de la sociedad. La forma de ser y de expresarse de la organización en su conjunto, a través de la multiplicidad de canales de comunicación e información, formales e informales, genera identidad y es a través de ella que logra un espacio en el entorno en el que se desenvuelve.

Los niveles de competencia en un mundo globalizado demandan que la organización sea reconocida y legitimada por los entornos en los que opera, siendo la imagen que los públicos tienen de ella un valor fundamental que le garantiza su existencia y permanencia. La imagen crea valor tanto para la organización misma como para sus públicos, constituyéndose en un valor diferencial, por tanto la legitimación depende de la aceptación social y tiene relación directa con la atención a las necesidades de los sectores y actores con quienes mantiene relaciones y cuya presión cada vez es mayor (Capriotti, 2013).

El papel de la empresa ya no es simplemente mercantil y comercial. Su acción es social en tanto en cuanto es un sistema en sí mismo y parte del entorno en el que se desenvuelve. Sus decisiones y acciones impactan en ese entorno y provocan cambios. Esos cambios deben favorecerle a sí misma y a la sociedad, en una suerte de encuentros / acuerdos / consensos. Desde esa perspectiva, el sector empresarial es fundamental para la construcción de los equilibrios necesarios para la consecución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Asumiendo esta posición de las organizaciones, es importante reconocer a la Comunicación Estratégica como un elemento fundamental para el establecimiento de las interacciones necesarias entre las empresas y la sociedad. Este planteamiento demanda superar la visión tradicional de la comunicación aplicada por las entidades, especialmente con fines de lucro, que ha sido orientada básicamente a generar una imagen favorable de ella frente a la sociedad y a sus clientes, asumiendo el carácter instrumental de las acciones comunicativas, a través de estrategia y pasar a la comprensión de la comunicación como estrategia de interacción.

Recuperar la comunicación en su real dimensión es una necesidad para Rafael Alberto Pérez (2008) comprenderla como la capacidad humana para entrar en relación con los otros y el mundo, para construir y transformar, que es posible en el reconocimiento del ser humano de forma integral, holística, compleja, en la que intervienen la razón, la reflexión, el pensamiento, los intereses, pero también aquello que constituye lo esencial, las formas de ver y entender el mundo, las sensibilidades, los sentidos. El salto de lo racional a lo relacional, que reconoce y fomenta el diálogo, el encuentro, el desencuentro, que reorienta la estrategia

hacia la negociación y el consenso. Cabe anotar que para este autor, las organizaciones son sistemas de significación complejos que co-evolucionan e innovan como resultado de las interacciones.

En este marco, la enacción, término utilizado por Francisco Varela (2005) para referirse a esa construcción permanente entre el mundo interior y exterior, permite entender el papel de la comunicación en el proceso de creación y recreación sistemática de las organizaciones por efecto de sus interacciones internas y externas. Esta función de la comunicación es vital para la toma de decisiones que permitan orientar a la organización en entornos altamente complejos, campo que le corresponde a la estrategia.

La comunicación estratégica, sostenida por Rafael Alberto Pérez, se mueve entre lo conceptual y lo práctico, a decir de Jesús Galindo y Octavio Islas (2015), desde ese espacio de discusión de la Comunicación Estratégica que dialoga con todas las ciencias y es capaz de diagnosticar problemas y pensar soluciones en el marco de la complejidad de las interacciones y el de la Ingeniería de la Comunicación que mantiene el “trabajo conceptual con la comunicación social y el trabajo constructivo con ella” (p. 34).

Estos elementos descritos, son fundamentales para tratar de avisar la posibilidad de co-construcción del desarrollo sostenible, bajo la propuesta de la Agenda 2030, cuando la crisis climática está cerca de llevar al planeta al “punto sin retorno” (Matthias, Yi Feng, Van der Ploeg Dijkstra, 2018). lo que implicaría según Leff (2004) que la tierra se enfrenta a su “muerte antrópica” como efecto de la expansión del modelo capitalista, lo que en un futuro no muy lejano nos llevará a discutir sobre la necesidad de distribuir en escenarios de escasez de la tierra, el agua y el aire, elementos fundamentales para garantizar la vida sobre el planeta (Mármora, 1992).

Es importante reconocer además, que existen poblaciones en condiciones de mayor vulnerabilidad y son precisamente aquellas que cuentan con recursos naturales para explotación (Acosta, 2011), y es precisamente donde actúan las más importantes empresas del mundo, externalizando los costos de degradación ambiental, sin embargo del impacto es global.

La aplicación de la Agenda 2030 en el momento actual es imperativa y demanda que las empresas entiendan su papel en la sociedad para beneficio común. Por ello es importante hablar de estrategias que posibiliten la interacción, la comunicación con los grupos sociales en los cuales se desenvuelve para trazar objetivos que permitan la cristaliza-

ción de los ODS.

Los futuribles posibles para superar la crisis económica, social y ambiental, deben ser propuestos en escenarios dialogantes, en la que todos los actores y sectores puedan escucharse, entenderse y llegar a consensos sobre la base del reconocimiento de la validez de la diferencia y de los intereses que entrecruzan el entramado complejo de la vida en sociedad.

Para llegar a los consensos, a su vez se requieren de estrategias comunicativas que permitan la circulación de la información, elemento esencial para la participación libre y democrática de una sociedad que requiere que sus legítimos intereses sean atendidos.

Ahí está el papel de las organizaciones en el co-construcción del desarrollo sostenible en un mundo complejo y fluido que demanda la participación de la humanidad en su conjunto.

Bibliografía

139

Acosta, A. (2011). Extractivismo y neoextractivismo: Dos caras de la misma maldición. En F. R. Luxemburgo, *Más allá del desarrollo* (págs. 83-118). Abya Yala.

Beck, U. (1996). Teoría de la Sociedad del Riesgo. En *Las consecuencias perversas de la modernidad: Modernidad, contingencia y riesgo*. Anthropos.

Beltrán, L. R. (2005). La Comunicación par el desarrollo en Lationamérica. Un recuento de medio siglo. *Revista Anagramas. Rumbos y sentidos de la comunicación*.

Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. IIR-PP.

Castells, M. (2008). Los medios y la política. *Revista TELOS* (Revista de Pensamiento. Sociedad y Tecnología), 13-24.

Contreras, A. (2000). *Imágenes e imaginarios de la comunicación desarrollo*. CIESPAL.

Contreras, A. (2014). *Sentipensamientos. De la Comunicación Desarrollo a la Comunicación para el Buen Vivir*. Ediciones La Tierra.

Galindo, J., & Islas, O. (2015). *Ingeniería en Comunicación Social y Comu-*

nicación Estratégica. Cuadernos Artesanos de Comunicación. Sociedad Latina de Comunicación Social.

Giner, A. (2008). Las empresas transnacionales y los derechos humanos. *Lan Harremanak*, 67-87.

Leff, E. (2004). *Racionalidad Ambiental. La reapropiación social de la naturaleza*. Siglo XXI editores.

Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión, autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Anthopos.

Mármora, L. (Noviembre- Diciembre de 1992). Del Sur explotado al Sur marginado. Justicia económica y justicia ecológica a escala global. *Nueva Sociedad*, 56-72. www.nuso.org

Martínez, P. (2016). *La Agenda 2030: Contradicciones, transformaciones y resistencias*. Centro de Documentación Hegoa, Boletín de recursos de Información.

140

Massoni, S. (2012). *Elogio de la comunicación estratégica como algoritmo fluido de la diversidad. Comunicadores a las orillas de otra ciencia y de otra profesión*.

Matthias, A., Yi Feng, Q., Van der Ploeg, F., & Dijkstra, H. (30 de Agosto de 2018). The point of no return for climate action: effects of climate uncertainty and risk tolerance. *Earth Sistem Dynamics*, 9. <https://doi.org/10.5194/esd-9-1085-2018>

Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las Teorías de la Comunicación*. Paidós Ibérica.

Naciones Unidas. (2019). *Los ocho obstáculos al desarrollo sostenible en América Latina*. <https://news.un.org/es/story/2019/10/1463292>

Ordóñez, M. (1981). Problemas estructurales de la comunicación colectiva. En P. Schenkel, & M. Ordoñez, *Comunicación y Camino Social*, 177-190. Editora Andina.

Pérez, R. A. (2008). *La nueva teoría estratégica*.

Serrano, H. (2013). *Caso Chevron Texaco. Cuando los pueblos toman la palabra*. Corporacion Editora Nacional.

Varela, F. (2005). *Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas*. Carto-

grafía de las ideas actuales. Editorial Gedisa.

Velásquez C, A. (2007). *La Organización, el sistema y su dinámica. Una versión desde Niklas Luhmann*. EAN.

PRESENTACIÓN

En el panel 4, Futuribles de la Cuarta Revolución Industrial, tuvimos la oportunidad de escuchar a algunos de los grandes líderes de la investigación en comunicación: Octavio Islas, Amaia Arribas Urrutia y Alejandro Ocampo. Se abordaron los conceptos desde una perspectiva de reflexión de los futuribles sobre la cuarta revolución industrial y qué viene con la quinta revolución.

En la primera intervención, Octavio Islas habla de la importancia de los consumidores, particularmente en tiempos de COVID-19, cuyos comportamientos, búsquedas y necesidades se pueden conocer mejor gracias a la tecnología.

Se habló de una cuarta revolución industrial, a la que aún no hemos accedido, pero en la cual, la inteligencia artificial, robótica y las nanotecnologías tienen una relevancia particular, ya que generan una nueva economía.

142

En el ámbito de la economía colaborativa, los conceptos de prosumidor y prosumismo, lejos de ser categorías agotadas, se instalan en la idea de una nueva economía política sustentada en el imaginario de la economía colaborativa. Así, el prosumidor se convierte en un actor clave, pues vende el fin del capitalismo.

Aunque la teoría de la economía colaborativa tiene algunas trampas, habla de tres tipos de Internet posibles:

- Internet de la comunicación: Google, Apple, Facebook, Amazon (GAFA), los datos se convierten en el nuevo petróleo.
- Internet de la energía: la trampa consiste en integrar un prosumismo cívico. Se realiza una uberización dirigida del mundo.
- Internet de la logística: es Internet de las cosas, donde los objetos obtienen e intercambian información y operan como prosumidores. Una utopía son los transprosumidores, porque no estamos preparados para un transhumanismo y otras formas de inteligencia en términos de la calidad humana.

Aún cuando la mencionada cuarta revolución industrial no ha llegado, ya se empieza a perfilar la quinta revolución en un paradigma muy complejo, que supone la conquista del espacio, con formas híbridas de vida inorgánica, viables en términos de lo que la inteligencia artificial nos permita.

La tarea inmediata y el gran desafío de los futuribles es la automatización de una nueva ingeniería social, donde lo humano es terriblemente defectuoso. Donde la remediación de lo humano se instale en las perspectivas de máquinas más generosas que los humanos mismos, porque mientras más nos alejamos de la esencia humana, menos nos distinguimos de los animales.

En su intervención, Amaia Arribas compartió sus perspectivas sobre el nuevo ecosistema para repensar la estrategia.

Allí expuso cómo históricamente, el impacto de las revoluciones industriales no se limita a la tecnología. Cada una transformó sistemas enteros en diferentes dimensiones: económica, social, política, geopolítica, etc.

La cuarta revolución industrial ha traído tecnología, pero no es neutra, más bien expresa y refleja los objetivos de quienes la diseñaron, lo que acarrea otros desafíos.

En este contexto de crisis sistémica, esta nueva revolución trae nuevas condiciones para explorar y analizar los futuros posibles, los probables y los deseables. De tal forma que las personas se pueden adaptar o influir en él desde dos opciones:

1. Ser reactivos: esperar los problemas y luego plantear qué debemos o podemos hacer.
2. Ser proactivos y encarar el futuro: optar por anticiparse a los problemas que pueden surgir.

La estrategia va de la mano con la segunda opción, pues es la antesala del futurible. Para cualquier futuro hay que strategear, valiéndose de técnicas que permitan calcular mejor lo que puede suceder, sabiendo que no es posible predecir, pero sí prepararse.

Para el desarrollo estratégico hay que estudiar las distintas variables, sus características y las circunstancias que influyen en él, de esa manera se podrán elaborar hipótesis de estos futuros. Se deben elaborar de una forma explicativa, coherente y que provoquen un proceso de reflexión, decisión y, sobre todo, acción. Si hoy se piensa en estos factores y escenarios que definen a los futuribles, entonces se tiene un nuevo ecosistema con la inteligencia artificial, Big Data, minería de datos, entre otros, que caracterizan la cuarta revolución industrial.

Los escenarios de las organizaciones, de nuestro entretenimiento y de la vida social están en cambios constantes. Los datos se encuentran en

todas partes y se producen en grandes cantidades.

El mercado del análisis de datos crece de una manera exponencial. Todas las personas son productoras de información: lo que hacemos con los móviles, la tecnología en nuestras casas, los vehículos, WhatsApp, Smart Watch, registros de compras con tarjetas de crédito, etc.

Los datos son aliados para la estrategia porque ya son fáciles de obtener. La información ya no es poder, el poder está en saber sacar conclusiones, interpretar estos datos.

Estos sistemas se vuelven mejores a medida que se aprenden y traen consigo innovación y productividad que permitan automatizar procesos simples y hacer que los complejos sean más inteligentes.

El complejo mundo de la comunicación está determinado por desarrollos tecnológicos que configuran y crean nuevas formas para construir los mensajes, dando lugar a nuevas narrativas, nuevas dinámicas de distribución y transmisión, nuevos medios para tener interacción con el usuario y nuevas comunidades de consumidores y audiencias según sus intereses.

144

Cuando se habla de la cuarta revolución industrial, se hace referencia a esa fusión de tecnologías que borran las líneas entre lo físico, lo digital y lo biológico, surgiendo el transhumanismo.

Chips subcutáneos, métodos electromagnéticos en el cerebro, modificaciones del ADN, los límites de las posibilidades tecnológicas están abiertos a la fantasía. Estos escenarios también plantean nuevos retos para el análisis e investigación, así como una profunda reflexión ética sobre su impacto, alcances y consecuencias.

La cuarta revolución industrial trae interrogantes pero también oportunidades, ya que es posible hacer análisis en tiempo real y así tomar decisiones más ágiles. La quinta revolución industrial, el posthumanismo, repensar la estrategia desde la nueva teoría estratégica, supone ser partícipes del futuro.

Alejandro Ocampo abordó las reflexiones éticas para la época de la inteligencia artificial. Resaltó que el concepto de intimidad se ha reconfigurado, pues desde siempre, la privacidad ha sido un tema complicado para el ser humano por su naturaleza social. Actualmente, en cuanto a lo privado y lo público se discuten 3 causas:

1. Estamos en un cambio de época. Se vive en un cambio constante.

2. La relativa y cómo se ha dado ese movimiento. Es decir, no ha sido un proceso lento, la tecnología ha avanzado rápido.

3. La última es una mezcla de ambas. Cuya consecuencia inmediata es que ya no hay diferencia, lo privado permanece privado y lo público permanece público.

En la pelea por sobrevivir en cuanto a los medios masivos, la reconfiguración hace que la competencia sea más feroz. Los contenidos ya no solo deben ser interesantes, sino que deben buscar lo que los diferencia del resto de medios.

Todo lo que se comparte no se queda en un baúl sin fondo sino que en el actual modelo económico, se convierte en la nueva tasa de cambio en los datos. Lo más importante aún es lo que se puede hacer con ellos, existe la posibilidad de reconstruir a quien lo publicó.

El concepto de dignidad no se puede olvidar en la época de la inteligencia artificial, no se trata de distinguir para forzar la diferencia. En cada persona está la posibilidad de ser diferente y ser la mejor versión de sí mismo.

145

Alguien que puede predecir un comportamiento y generar respuestas inmediatas también puede invitar a pensar lo mejor y ejercer la libertad con un sentido más amplio de responsabilidad. De esta manera, la dignidad no se enfoca en exaltar y defender la diferencia, sino en vivir la particularidad y libertad que se dispone.

Reflexiones de los panelistas

Octavio Islas:

- El tranprosumismo supone en los futuribles que lo humano no es limitante ni se agota ahí, por lo que es posible entenderlo y renovar nuestras expectativas de sueños y esperanzas desde lo humano.
- En la economía colaborativa subyacen esperanzas maravillosas que podrían remediar a la humanidad, pero que podrían entramparse en un reducido número de empresas en este concepto de uberización global.
- Podremos enfrentar una nueva economía colaborativa a partir de máquinas inteligentes y más humanas.
- Las pequeñas empresas deben reinventarse, apostar a la comunicación y realizar una profunda reingeniería con base en la calidad de las comunicaciones para entender el contexto en el cual se desenvuelve, y así desarrollarse y expresarse en consecuencia.

Amaia Arribas:

- La pandemia ha puesto en valor el trabajo de los comunicadores.
- Los cambios que trae la cuarta revolución industrial ocurrirán en forma inmediata y tendrán efectos diversos en la sociedad que va a pasos más lentos, por lo que se está haciendo una brecha mayor.
- La preocupación por el enfoque en la cuarta revolución industrial, por todo lo que conlleva la inteligencia artificial, la tecnología y el hecho que no ampara la parte humana, es el eje que se lleva el estratega en su gestión.
- El rol del comunicador es el músculo de la organización hacia adentro y hacia afuera para generar espacios, sinergias y donde se confluye la creatividad e interrelación cara cara y persona a persona, y hacia afuera con los públicos y las audiencias que piden cada vez más personalización.

Alejandro Ocampo:

146

- Estamos en un momento de transformación profunda, algo similar a cuando Newton formuló la Ley de la Gravedad y nos explicó cómo funciona el universo.
- Debemos prepararnos para lo que viene porque ninguna tecnología es suficientemente peligrosa si conocemos su consecuencia. Comprender las consecuencias en un balance que no caiga en optimismo extremo, pero tampoco creer en que todo lo que viene es malo.
- No podemos detener lo que se viene en el futuro, pero sí lo podemos moldear para que nos ayude a construir algo que mejore nuestras capacidades, para ser más humanos, más amigables y más solidarios.
- Somos los que convertimos información en conocimiento.

Conclusiones

El rol del comunicador es crítico en estas épocas rebosantes de información y datos, con un crecimiento acelerado de la tecnología. En este contexto, en el comunicador recae la responsabilidad de tomar una posición crítica que ayude a lograr un compromiso para mejorar la realidad, con responsabilidad y ética, de la mano de la nueva narrativa que seguramente nos hará mejorar como personas.

Si algo es claro es que el futuro es incierto. Para el ser humano la incertidumbre ha representado con frecuencia una fuente de ansiedad. Pero como expresa el filósofo irlandés, Peter Rollins, “la ansiedad es la certeza de la libertad”.

Esa libertad es una puerta abierta a imaginar futuribles, esos que no podemos detener, pero para los que ciertamente podemos prepararnos.

El ya mencionado ritmo acelerado del avance tecnológico parece ir dejando rezagado el pensamiento crítico. Entonces el comunicador deberá buscar con más fuerza que nunca ir a la raíz de aquello que los nombra: la comunicación, que en su definición más elemental es la acción poner en común.

Este poner en común resulta en conversaciones que permiten establecer un diagnóstico de las situaciones sociales diversas, que debe ir profundamente vinculado con un necesario desarrollo de una actitud más crítica con efecto multiplicador.

Porque por más que las máquinas hoy nos puedan proporcionar la información y la perspectiva que necesitamos para alcanzar soluciones a las problemáticas sociales, de momento el pensamiento crítico, el juicio y el ingenio humano han probado ser irremplazables. Las máquinas únicamente ofrecerán respuestas, si el ser humano primero formula las preguntas adecuadas.

Y es este es el punto que no debemos olvidar: en medio de un mundo con sobreabundancia de datos, por más que la tecnología y la inteligencia artificial sean capaces de compilarlos y categorizarlos, siempre se requiere la mente humana para la interpretación, para darle sentido y establecer estrategias.

Como bien mencionó Alejandro en su reflexión, los comunicadores somos hoy los que convertimos la información en conocimiento.

Así, el comunicador habrá de funcionar como una suerte de bisagra, como un elemento que articule la esencia humana, por un lado, y, por el otro, los complejos productos de la minería de datos, la inteligencia artificial y las tecnologías que nos harán atravesar la cuarta revolución industrial en pos de una quinta revolución, que hoy se antoja a ciencia ficción.

Mariana ZAVATTIERI

Especialista en Márketing y Relaciones Públicas. Su correo electrónico es: mariana@up-mkt.com

De los prosumidores a los metaprosumidores -primera aproximación-

Octavio Islas

Doctor en Ciencias Sociales, director de la maestría en Comunicación y Cultura, Universidad Central de Ecuador (UCE), catedrático en el Tecnológico de Monterrey. Fundador de la revista web Razón y Palabra, pionera entre las publicaciones científicas dedicadas a temas de comunicología en el ciberespacio iberoamericano, y coeditor de la revista Comunicar (España), rankeada como la segunda mejor revista en el mundo en estudios culturales. (Scopus, Web of Science). Autor y coordinador de 17 libros, más de 60 capítulos en libros, más de 75 textos publicados en revistas indizadas con arbitraje, más de 800 artículos de divulgación publicados en diarios y revistas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores desde 2002, Conacyt, México, nivel 2. Su correo electrónico es: octavio.islas@tec.mx

Introducción

El concepto “prosumidor” –en inglés, prosumer, es un acrónimo que procede de la fusión de dos palabras: “producer” (productor) y “consumer” (consumidor)-. En la década de 1990, este vanguardista término cumplió un relevante papel como efectiva bisagra explicativa, en el tránsito de una comunicología, principalmente ocupada en el estudio de los mass media, al desarrollo de una renovada comunicología, perfilada a la comprensión y estudio del imaginario digital.

En la actualidad, el término prosumidor sigue siendo utilizado de forma inercial por no pocos académicos e investigadores de las ciencias de la comunicación, quienes quizá no han reparado en la pertinencia de cuestionarse sobre la misma suficiencia explicativa del término, particularmente, ante la irrupción de ambientes culturales mucho más complejos, que parten del desarrollo de las redes sociodigitales, se prolongan a los metaversos y, seguramente se extenderán a todos aquellos ambientes que introduzca la cuarta revolución industrial (Schwab, 2016).

El prosumidor

149

La figura del prosumidor fue anticipada por Herbert Marshall McLuhan, en el libro *Comprender a los medios de comunicación*. Las extensiones del ser humano, cuya primera edición fue publicada en 1964. En la obra que permitió afirmar a McLuhan como el más destacado filósofo en la historia de las ciencias de la comunicación, el profesor canadiense anticipó el advenimiento de los prosumidores, a quienes designó, sin nombre, como “recolectores de información”. En la “edad de la información instantánea” -señaló- “el individuo deja su trabajo especializado y fragmentado para asumir una función de recolector de información” (1996, p. 154).

Ocho años después, en la primera edición del libro *Take today. An executive as a dropout* (1972), Marshall McLuhan y Barrington Nevitt aportaron nuevos elementos para seguir configurando, desde el horizonte reflexivo de la comunicología, la posible figura del prosumidor. Por supuesto que entonces todavía no había sido introducido formalmente el concepto de prosumidor. McLuhan y Barrington afirmaron que la tecnología electrónica permitiría al consumidor asumir simultáneamente los roles de productor y consumidor de contenidos.

Los términos “prosumidor” y “prosumismo” fueron introducidas formalmente por Alvin Toffler en la primera edición del libro *La tercera ola* (1979). En el capítulo “El resurgimiento del prosumidor”, el destacado

futurólogo estadounidense afirmó que los prosumidores definirían el rumbo de la “economía invisible”.

Durante la primera ola, la mayoría de las personas consumían lo que ellas mismas producían. No eran ni productores ni consumidores en el sentido habitual. Eran, en su lugar, lo que podría denominarse prosumidores. Fue la revolución industrial lo que, al introducir una cuña en la sociedad, separó estas dos funciones y dio nacimiento a lo que ahora llamamos productores y consumidores (...) si examinamos atentamente la cuestión, descubrimos los comienzos de un cambio fundamental en la relación mutua existente entre estos dos sectores o formas de producción. Vemos un progresivo difuminarse de la línea que separa al productor del consumidor. Vemos la creciente importancia del prosumidor. Y, más allá de eso, vemos aproximarse un impresionante cambio que transformará incluso la función del mercado mismo en nuestras vidas y en el sistema mundial. (1980, pp.262-263)

150

En La tercera ola, el primer best seller de Alvin Toffler, el futurólogo estadounidense afirmó que el medio de comunicación más poderoso y masificador de las sociedades de la “segunda ola” ha sido la televisión. Sin embargo, el advenimiento de los prosumidores anticiparía el inminente fin de la era de los medios masificadores, característicos de la segunda ola: “están desapareciendo los días de la omnipotente red centralizada que controla la producción de imágenes (...) los medios de comunicación de la tercera ola están destruyendo en un amplio frente el dominio ejercido por los dueños de los medios de comunicación de la segunda ola” (Toffler, 1980, p.167).

Lo afirmado hace poco más de 20 años por Alvin Toffler, sin duda alguna permite comprender el impacto de Netflix en la industria de la televisión, y, por supuesto, en la industria de la radio, Spotify, que hoy admite ser considerada como la fonoteca más extensa en el mundo. Si en la década de 1960 McLuhan anticipó la convergencia y las posibles hibridaciones entre los medios de comunicación, en la década de 1990, Nicholas Negroponte afirmó que la inevitable transformación de la televisión correría a cargo de Internet. Así ha sido.

En 2006, en el libro La revolución de la riqueza, Alvin y Heidi Toffler explicaron por qué decidieron instalar al prosumidor en el imaginario de una nueva economía política -“la economía colaborativa”-.

En La tercera ola (1980), “inventamos la palabra prosumidor para designar a quienes creamos bienes, servicios o experien-

cias para nuestro propio uso o disfrute, antes que para venderlos e intercambiarlos. Cuando, como individuos o colectivos, PROducimos y conSUMIMOS nuestro propio output, estamos prosumiendo (...) El prosumo puede incluir el trabajo no remunerado con extraños del otro lado del mundo. En un momento u otro, todos somos prosumidores y todas las economías cuentan con un sector de prosumo, porque muchos de nuestros deseos y necesidades más íntimos no los proporciona, o no los puede proporcionar, el mercado; o son demasiado caros; o tal vez disfrutamos siendo prosumidores, o necesitamos terriblemente serlo. (pp.221-222)

Las revelaciones de los Toffler resultaron categóricas y permitieron disipar toda duda. Ni la figura del prosumidor ni el fenómeno del prosumismo fueron concebidos por los Toffler para ser ubicados en el reflexivo de la comunicología digital posible. Los Toffler, en realidad apostaron por instalar al prosumidor -su concepto-, en el desarrollo de la “economía colaborativa”. De ese modo, los Toffler podrían afirmarse como indispensables referentes en la materia. Suponían que la “economía colaborativa” sucedería a la “economía del conocimiento”, la cual, según los mencionados futurólogos estadounidenses, había dado inicio el 4 de octubre de 1957, con el lanzamiento al espacio del primer Sputnik por la extinta URSS.

151

Sin embargo, en años recientes las expectativas relativas al ingreso a la edad de la “economía colaborativa” se han venido desvaneciendo. En 2016, Klaus Schwab, el influyente fundador del Foro Económico Mundial, acuñó el término “cuarta revolución industrial”, para designar al paradigma resultante de una nueva y compleja revolución tecnológica. Ello, definitivamente mermó la atención depositada en el desarrollo de la “economía colaborativa”, por la que precisamente habían apostado los Toffler. Además, la etapa que ellos designaron como “economía del conocimiento”, la cual dio inicio en 1957, hoy es considerada como parte de la tercera revolución industrial. Si bien los orígenes de la tercera revolución industrial pueden ser establecidos con el lanzamiento al espacio del primer Sputnik, esta era se extiende al desarrollo de Internet, el cual fue catapultado por la introducción de la World Wide Web (3W), el 12 de marzo de 1989, por Tim Berners-Lee.

Con la irrupción de la llamada Web 2.0 -concepto propuesto por Dale Dougherty en 2004-, empezaron a resultar evidentes algunos de los profundos cambios que Internet comenzaba a imponer en el consumo cultural de los cibernautas. Ello, inevitablemente contribuyó a exhibir el sensible anquilosamiento que presentaba la mayoría de estudios sobre temas de recepción, los cuales permanecían instalados en el monótono

imaginario de audiencias fundamentalmente pasivas y, por supuesto, los “pobres” contenidos ofertados por los medios de comunicación masiva. Ese era su predecible relato.

Antes de la introducción de la Web, la efectiva participación de las audiencias en los viejos medios de comunicación convencionales estaba sumamente restringida y, fundamentalmente dependía de la disposición de un reducido número de medios de comunicación -principalmente impresos-, los cuales, como una forzada atención hacia sus públicos se vieron en la necesidad de incorporar los derechos de réplica, rectificación y respuesta. Sin embargo, tales beneficios en realidad estaban restringidos a una selecta minoría de actores sociales. No cualquier institución o cualquier individuo podían ejercerlos. Además, algunos medios de comunicación incorporaron la figura del defensor de las audiencias, la cual, de facto les permitió disponer de un práctico y efectivo gatekeeper.

La web 2.0 permitió insertar a la figura del prosumidor y al fenómeno del prosumismo en el repertorio de preocupaciones emergentes en la mercadotecnia digital, la nueva economía y administración. En los primeros años del nuevo milenio destacaron las aportaciones de Tapscott, Ticoll, y Lowy (2001), así como Friedman (2005). Poco después, la importancia de los prosumidores y del prosumismo fue advertida en el imaginario de la comunicología digital posible (Islas, 2008). Años después, otros comunicólogos reconocieron la relevancia de tan novedoso término (Orozco, Navarro, García-Matilla, 2012), y Scolari, cinco años después (2013).

En la presente década, algunos académicos e investigadores de la comunicación (Aparici & García Marín, 2018) han pretendido objetar la figura del prosumidor, y afirmar la pertinencia del actor comunicativo designado por Cloutier (2001) como “emirec”. Sin embargo, el haber intentado menoscabar la originalidad de McLuhan no parece haber redituado favorables resultados a los detractores. Por cierto, Cloutier designó a su actor comunicativo como “emerec”, no “emirec”.

A diferencia de las audiencias de los medios convencionales, gracias a las cualidades de la Web 2.0, los usuarios de Internet ya no se conformaron con recibir pasivamente los contenidos ofertados en las distintas plataformas y sitios web. Los cibernautas no se limitaron a asumir el papel de “recolectores de información”; de forma decidida empezaron a experimentar nuevas posibilidades de participación para intervenir en la construcción y el desarrollo de la agenda y el discurso de los medios, espacios y plataformas en Internet. Tales hechos confirman el sentido y pertinencia de una sabia sentencia de McLuhan: el medio es el mensaje.

Tal como anticipó McLuhan en 1972, en los nuevos medios digitales, los actores pudieron asumir simultáneamente los roles de productores y consumidores de contenidos. El repentino empoderamiento de los ciudadanos y, con el advenimiento de los blogs, autores como Orihuela (2006) afirmaron que los blogs admitían ser considerados como uno de los medios de comunicación más importantes en la historia. Sin embargo, el advenimiento de las redes sociodigitales sentenció el destino de la blogósfera. La “revolución de los blogs” quedó en proyecto, fue muy breve.

En la década de 1990, el concepto prosumidor se proyectó como un efectivo acelerador en el imaginario teórico y conceptual de la comunicología. Los prosumidores representaron un estupendo punto de partida para emprender el complejo análisis de las audiencias en las comunicaciones y ambientes digitales.

Sin embargo, hoy debemos reconocer que tal concepto resulta limitado para emprender la investigación del complejo comportamiento de los usuarios de las redes sociodigitales. Un riguroso acercamiento a la complejidad de las redes sociodigitales nos obliga a reconocer a la presencia de nuevos actores posibles.

Debemos reconocer que el grado de participación de los usuarios de las redes sociodigitales no es uniforme. No todos los usuarios de las redes sociodigitales necesariamente se comportan como prosumidores. La Interactive Advertising Bureau (IAB) es el organismo más importante en el mundo, en la industria de la mercadotecnia y la publicidad digital. Estudios realizados por la IAB han permitido identificar la presencia de nuevos actores en las redes virtuales, como los funcionales, observadores, conectores, líderes y súper líderes.

Los funcionales, representan un tercio de la población digital en la mayoría de mercados. Son más lentos y cautelosos al momento de adoptar nuevas tecnologías y dispositivos. A menudo lo hacen por la necesidad de mantenerse al día, o cuando advierten la posibilidad de obtener determinados beneficios prácticos. Generalmente son personas mayores que, por instinto o necesidad de supervivencia se ven en la necesidad de enterarse de las nuevas tecnologías y dispositivos.

Los observadores, son sumamente curiosos y se entusiasman con las nuevas tecnologías. Se sienten orgullosos de poder reconocer primero que los demás las recientes innovaciones tecnológicas, y disfrutan resolver por sí mismos los retos que les representan. Son los early adopters, los destinatarios preferidos de la prensa especializada en la comercialización de gadgets.

Los conectores, representan entre 15 y 20% de la población en línea. Fundamentalmente se desenvuelven en las redes sociodigitales. Las nuevas tecnologías y los nuevos dispositivos no les interesan. Solo despiertan su atención cuando han comprobado su utilidad en las redes sociodigitales. Ese es su ambiente.

Los líderes se ubican en el extremo superior de la influencia digital. Se distinguen por su activa participación en medios digitales y sociales. Los líderes tienden a estar involucrados en línea durante todo el día, y suelen incidir en la generación de tendencias de opinión en las redes sociales.

Los súper líderes admiten ser considerados como la selecta élite de los líderes. Si los líderes tienen la capacidad de definir el rumbo de las tendencias de opinión en las redes sociodigitales, los superlíderes disponen de las credenciales necesarias para incidir en el rumbo de la economía digital. Entre los super líderes del mundo contemporáneo destacan personajes como Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Elon Musk.

El advenimiento de los postprosumidores

En 2015, en la primera edición del libro Breve historia del mañana, Yuval Noah Harari, notable historiador israelita, anticipó que el fin de las epidemias, la hambruna y las guerras haría factible el establecimiento de una “nueva agenda humana”.

...es probable que los próximos objetivos de la humanidad sean la inmortalidad, la felicidad y la divinidad. Después de haber reducido la mortalidad debido al hambre, la enfermedad y la violencia, ahora nos dedicaremos a superar la vejez e incluso la muerte. Después de haber salvado a la gente de la miseria abyecta, ahora nos dedicaremos a hacerla totalmente feliz. Y después de haber elevado a la humanidad por encima del nivel bestia de las luchas por la supervivencia, ahora nos dedicaremos a ascender los humanos a dioses, y a transformar Homo sapiens en Homo Deus (Harari, 2016, p. 32).

Desde el complejo imaginario del transhumanismo (Ferry, 2016), se apuesta por acceder a un nuevo edén posible. La inmortalidad, la felicidad y la nueva divinidad son considerados como los ideales posibles del mundo del mañana. Los límites en la evolución biológica de nuestra especie serán superados por la profunda evolución tecnológica en puerta.

Los apologetas del posthumanismo afirman que en las próximas décadas la condición humana resentirá cambios trascendentales. Pensa-

dores como Raymond Kurzweil (1999, 2005, 2010), jefe de ingeniería en Google, así como el propio Harari (2016), consideran que, en un futuro no muy distante, inclusive será posible abatir a la muerte, la cual empieza a ser considerada como un problema técnico que podríamos atender y resolver. Gracias a notables adelantos en materia de biotecnología, ingeniería genética, medicina regenerativa y nanotecnologías, de seres mortales podríamos transitar a la condición de amortales. La remediación biotecnológica de nuestra especie daría paso a los Homo Deus que refiere Harari.

Sin embargo, nada permite suponer que la profunda exaptación de la especie humana (Gould y Vrba, 1982), que derivaría en la sustitución de los rudimentarios homo sapiens, por avanzados sapiens 2.0, efectivamente aseguraría la felicidad de los nuevos seres posibles en el mundo futuro. Podría ocurrir lo contrario. Consideremos una extraña paradoja, la cual radicaría en que la realización de las aspiraciones vitales de los homo sapiens no sea alcanzada por los propios sapiens, sino por los Homo Deus, quienes seguramente tendrían que renunciar a tan formidable legado existencial, para proceder a determinar cuáles serían sus aspiraciones vitales.

155

Klaus Schwab, el principal promotor del Foro Económico Mundial, autor del libro *La cuarta revolución industrial* (2016), afirma que gracias a su magnitud, alcance y velocidad, la cuarta revolución industrial (4RI) representa un profundo cambio histórico que transformará a la humanidad por completo. Los profundos cambios en puerta, por supuesto serían resentidos por los prosumidores, como los actores comunicativos que ha reconocido la IAB en la dinámica de las redes sociodigitales.

El concepto industria 4.0 suele ser empleado como sinónimo de “cuarta revolución industrial”. Sin embargo, ello no es correcto. El término industria 4.0 inclusive es anterior, irrumpió en 2011, en la Feria de Hannover, y fue empleado para describir la revolución en la organización de las cadenas de valor globales. Cinco años después, Schwab introdujo el concepto de cuarta revolución industrial, el cual remite a un imaginario mucho más amplio.

Schwab no se limita a destacar las bondades de la cuarta revolución industrial (4RI), reconoce los graves peligros que ésta implica, los cuales podrían agudizarse si quienes deben tomar decisiones fundamentales, permanecen aposentados en el pensamiento tradicional. La 4RI, reconoce Schwab, tiene la capacidad de robotizar a la humanidad, alterando nuestras fuentes tradicionales de sentido -el trabajo, la comunidad, la familia y la identidad-.

La 4RI efectivamente podría ayudar a empoderar a las personas, pero también podría extender y profundizar las brechas existentes. Una de las brechas más preocupantes es la relativa a la desigualdad existente en la distribución de la riqueza. Más de la mitad de todos los activos en el planeta están controlados por la élite de la pirámide social (el 1% de la población), conformada por un reducido grupo de millonarios que encabeza las listas de Forbes relativas a los hombres más ricos del mundo. En esas listas se encuentran los nombres de los principales dueños y accionistas de Google, Apple, Meta, Amazon (GAMA). En cambio, la mitad inferior de la población penosamente sobrevive con menos del 1 por ciento de la riqueza mundial.

Debemos tener presente que no hay una sola tecnología en la historia que únicamente haya reportado solo beneficios. Toda nueva tecnología introduce retos, problemas, e inevitablemente irrumpen desafíos inéditos. En no pocas ocasiones, los cambios tecnológicos incluso pueden producir más efectos negativos que beneficios. (McLuhan, 1996; Postman, s/f; Schwab, 2016). A pesar de los notables adelantos científicos y tecnológicos que favorecen el desarrollo de la 4RI, como de las fantásticas oportunidades que nos depara la quinta revolución industrial (Martínez, 2019), la cual comprende la explotación comercial del espacio exterior, tales futuribles (Pérez, 2001) podrían ser anulados por un escenario indeseable: el exterminio de la raza humana.

156

En el inventario de adversidades por considerar, debemos tener presente el avanzado deterioro de nuestro planeta, así como la irrupción y propagación de nuevos virus. Los efectos de la economía del petróleo, hoy de salida, fueron devastadores. La contaminación y el cambio climático han dejado un planeta sumamente lastimado, al borde del colapso.

Mientras que en la tercera revolución industrial proliferaron las plataformas digitales, en la cuarta revolución industrial las plataformas digitales estarán íntimamente conectadas con las personas. En la 4RI se consuma la convergencia de los mundos físico, digital y biológico. Ello será posible gracias al desarrollo de Internet de las cosas (IOT), la realidad virtual y la realidad aumentada. De acuerdo con Schwab, las principales manifestaciones físicas de las megatendencias tecnológicas de la 4RI son los vehículos autónomos (en 2010 Google presentó su primer vehículo completamente autónomo), impresoras 3D, robótica avanzada, y nuevos materiales.

La convergencia de los mundos físico, digital y biológico se presenta de facto en universo virtual de los metaversos. Me parece que los rústicos avatares virtuales en los metaversos, en breve tiempo evolucionarán para convertirse en la primera generación de metaprosumidores, com-

plejas extensiones virtuales de personas reales.

Bibliografía

Aparici, R., García Marín, D. (2018). Prosumidores y emirecs. Análisis de dos teorías enfrentadas. *Comunicar*, vol. XXVI, 55, pp.71-79. <https://www.redalyc.org/journal/158/15854832008/html/>

Arribas, A., & Islas, O. (2021). El Prosumidor en la economía colaborativa: nueva manera de participar en el mercado de consumo. *Palabra Clave*, 24(2).

Clouthier, J. (2001). *Petit traité de communication. Emerec à l'heure es technologies numériques*. Carte Blanche.

Ferry, L (2016). *La revolución transhumanista*. Alianza.

Friedman, T. (2005). *La Tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. MR Ediciones.

157

Gould, S. J. y Vrba, E. S. (1982) «Exaptation - a missing term in the science of form». *Paleobiology*, 8(1): 4-15.

Harari Y.N (2016). *Homo Deus. Breve historia del mañana*. Deusto.

Huxley, A. (2016). *Un mundo feliz*. Ed. Lucemar.

Islas, O. (2008). El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra Clave*, vol. 11, núm. 1, junio, 2008, pp. 29-39 Universidad de La Sabana, Colombia.

Kurzweil, R. (1999). *La era de las máquinas espirituales*. Planeta.

Kurzweil, R. (2005). *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology*. Viking Penguin.

Kurzweil, R. (2010). *How my predictions are fading*. <https://kurzweilai.net/images/How-My-Predictions-Are-Faring.pdf>

Martínez, I. (2019). *La quinta revolución industrial*. Ediciones Deusto.

McLuhan, M. (1964). [Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano](#). Paidós.

McLuhan, M. y Nevitt, B. (1972). *Take today. An executive as a dropout. Mis hawaka*. Harcourt College Publishers.

Negroponte, N. (1995). *El mundo digital*. B, S.A.

Orihuela, J.L. (2006). *Revolución de los blogs: cuando las bitácoras se convirtieron en el medio de comunicación de la gente*. La esfera de los libros.

Orozco, G., Navarro-Martínez, E. & García-Matilla, A. (2012). Desafíos educativos n tiempos de autocomunicación masiva: la interlocución de las audiencias. *Comunicar*, 38 (XIX), 67-74.

Postman, N. (s/f). Cinco cosas que necesitamos saber acerca del cambio tecnológico. <https://www.aciprensa.com/reportajes/newtech/postman.htm>

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.

Scolari, C. (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Deusto.

Tapscott, D., Ticoll, D., y Lowy, A. (2001). *Capital digital. El poder de las redes de negocios*. Taurus Digital.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Edivisión.

Toffler, A., y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Deusto.

Rouhiainen, L. (2018). *Inteligencia artificial*. Alienta Editorial.

Serrano, J. (2018). *Un mundo robot*. Black Print.

Un nuevo ecosistema para repensar la estrategia

Amaia Arribas

Doctora en Ciencias de la Comunicación. Investigadora, docente y consultora. Directora de Posgrados de la Facultad de Comunicación y Tecnologías de la Información de la Universidad Hemisferios. Presidenta del FISEC Ecuador. Su correo electrónica es: amayaa@uhemisferios.edu.ec

Introducción

Los impactos de las distintas revoluciones industriales han ido siempre más allá de lo tecnológico. Cada una de estas revoluciones (la primera, segunda y tercera) transformó sistemas enteros, desde sus vertientes económicas, sociales, políticas, geopolíticas. Cada aproximadamente cien años se han suscitado las revoluciones industriales.

Si la cronología siguiera, según Gilberto Sánchez (2018), la cuarta revolución tendría espacio hasta el 2060. Según Sánchez, existen tres características que explican el por qué la transformación representa una nueva revolución industrial y no exclusivamente una extensión de la tercera: la velocidad de los cambios que avanza de manera exponencia, no lineal, su alcance tecnológico, social y humano y el número de sistemas impactados e interconectados.

Si bien la cuarta revolución industrial trae tecnología, que no es neutra por sí misma sino que expresa y refleja los objetivos por parte de los que las han diseñado, podemos decir que el uso de las tecnologías no siempre se han utilizado con el fin con el que fueron creadas. Así, Postman (2004) señala que “la tecnología no es parte de un plan divino sino el producto de la creatividad humana y nuestro orgullo, y su capacidad para el bien o el mal queda siempre pendiente de lo que los humanos digamos que puede hacer por nosotros y a nosotros”. Por ello, hay que ser precavidos con la innovación tecnológica porque sus efectos son muy amplios, impredecibles e irreversibles.

Por otra parte, en un contexto de crisis sistémica donde existe una baja o escasa confianza de la sociedad en sus gobiernos, sus políticos, con incremento generalizado de la corrupción, un pesimismo generalizado respecto hacia donde se encamina el futuro del planeta en temas medioambientales, todo señala a que esta nueva e imparable revolución industrial está generando fuertes impactos en todos estos ámbitos. Señala Mojica (2011), que hay que aceptar que el futuro se decide y se engendra en el presente. Por esta razón, se debe explorar el futuro y construirlo desde hoy por una obligada necesidad, no un recomendación. Así, la construcción de nuestro futuro es obligado por “la sociedad y la economía del conocimiento, la sociedad de la información, el advenimiento de formas cada vez más sofisticadas de biotecnología (...). Todo esto, apoyado por una galopante globalización, una muy estrecha competitividad y la imperiosa necesidad de conservar nuestros recursos naturales” (p. 9).

Por ello, ahora más que nunca necesitamos herramientas que ayu-

den a tomar decisiones en un clima de complejidad e incertidumbre que nos trae no solo el futuro sino también el presente. Además, en estas condiciones es necesario explorar el futuro para poder anticiparnos a los problemas. Así, lo importante es analizar esos futuros posibles, futuros probables y sobre todo futuros deseables.

Prospectiva como estrategia para los futuribles

Los futuros posibles (futuribles) son varios. La descripción de un futurible constituye un escenario. Los escenarios representan diferentes imágenes de futuro. Construir estas imágenes de futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que hoy tomamos pueden influir en nuestro futuro. Además, los escenarios son una manera de pensar en el futuro y sirven para decidir lo que hay que hacer en el presente.

Para determinar lo que es un buen escenario hay que pensar que los escenarios producen un conjunto de relatos sobre el futuro que son internamente consistentes y plausibles, abarcando un amplio abanico de acontecimientos posibles. La metodología, basada en principios sistémicos, permite reducir el riesgo porque permite identificar los factores clave para implementar la estrategia efectiva. La prospectiva permite también analizar los posibles escenarios que se abren y, una vez seleccionado el escenario, articula las acciones estratégicas.

161

Ahora bien, los futuribles nos ofrecen dos opciones: adaptarnos o influir en el futuro. Primero, implica ser reactivos, y esperar a que lleguen los problemas para plantearnos qué debemos o podemos hacer. O la segunda alternativa que es ser proactivos para encarar el futuro. Este futuro deseado no puede ser esperado de manera pasiva, ya que hace falta tener una actitud proactiva sobre el camino a seguir. Es entonces en este punto, donde la prospectiva se convierte en una herramienta estratégica para labrar el camino a futuro de una organización.

Ello significa que optamos por anticiparnos a los problemas que puedan aparecer. Reflexionando sobre el futuro, lo construimos e influimos sobre él, reduciendo los riesgos que tiene la complejidad e incertidumbre que implica lo desconocido. De esta manera tendremos la capacidad de respuesta adecuada para actuar ante las variaciones del entorno.

La estrategia va de muy de la mano con esta segunda opción. La estrategia es la antesala del futurible porque trata de plantear ese ho-

rizonte, ese objetivo que va a condicionar los recursos y acciones. Es así como la prospectiva se convierte en “una herramienta clave que facilita la visualización de un futuro deseable y el planteamiento de las acciones que deben emprender cada uno de los involucrados para hacer de ese futuro una realidad” (Godet y Vásquez, 1995, p. 158). El reto consiste en saber visualizar la organización o resultados esperados para determinar de manera correcta los beneficios deseados. Es en este reto donde “la prospectiva se convierte en un elemento fundamental, ya que combina la experiencia pasada y la capacidad presente, con el desarrollo a futuro” (Camacho y Alzate, 2011, p. 2).

La prospectiva no es una lluvia de ideas que nace de la creatividad, sino una técnica que se basa en un panorama de futuros entre probables, posibles y de relevancia a los deseados.

El diseño de la estrategia tiene como fundamento el pronóstico por escenarios, construyendo con racionalidad el futuro, sobre una fuerte base en investigación. De esta manera, la estrategia no consiste en adaptarse a lo que viene, sería la opción pasiva, sino adaptar lo que viene al escenario más conveniente dentro de los posibles.

162

Nuestra actividad, como estrategias de la comunicación se centra en el análisis de los diferentes futuros y para los tres hay que strategar, valiéndonos de las técnicas de prospectiva que estudian de manera cualitativa más que cuantitativa las variables que configuran los distintos futuros en un horizonte temporal determinado (que puede oscilar entre tres y veinte años). ntrario, su fundamento se basa sobre la convicción de que el futuro está por hacer, por construir. La prospectiva es un método que no tiene como objetivo predecir, el porvenir, sino que proporciona una ventaja competitiva por tratar de ir un paso más allá en la definición de objetivos para plantear retos que impulsen el crecimiento de la organización. Godet y Vásquez señalan que la prospectiva no se preocupa por saber qué va a pasar sino por dar opciones de un futuro.

Estudiar la naturaleza de estas variables, sus características, las interdependencias que hay entre ellas, las circunstancias que influyen en la identificación de los futuribles. Así, elaboramos hipótesis sobre panoramas de futuros, cuyas variables tienen un carácter dinámico pues tienen su propia evolución. Se observa a los agentes que intervienen en este sistema, es decir, se realiza un análisis del juego de actores, y establecemos las hipótesis, es decir, en este caso, los futuribles. Se elaboran estos futuribles, de una manera explicativa, coherente, y tienen que provocar un proceso de reflexión-decisión-acción: es decir, el desarrollo estratégico. Y entonces, podemos realizar

finalmente las estrategias para enfrentar ese futuro.

Un nuevo ecosistema para la estrategia

Las organizaciones se enfrentan a retos estratégicos, tecnológicos y operativos con la implementación de big data, la analítica de datos y la utilidad de la información enfocada a la toma de decisiones de la organización. Aquellas que adapten sus estrategias operativas y de gestión para almacenar, procesar y analizar la información para hacer que sus clientes compren sus productos, y tengan un sentimiento de fidelización de la marca, etc, serán las que líderes del mercado. De esta manera, la analítica empresarial comprende los métodos y las técnicas para recopilar, analizar e investigar el enorme conjunto de datos de una organización, generando conocimiento que se transforma en oportunidades de negocio y mejora la estrategia empresarial. Ello redundará en una mejora en la toma de decisiones ya que éstas se basan en la obtención de datos confiables y tiempo real. Dentro de el área de la analítica empresarial está el análisis predictivo. Este utiliza los datos para determinar la probabilidad relacionada a eventos futuros a partir del análisis de la información disponible presente y pasada. Además, permite descubrir relaciones entre los datos que normalmente no era detectada con un análisis más tradicional. Ahora se emplean técnicas como la minería de datos data mining y los modelos predictivos.

163

La transformación digital conlleva un aumento incesante de los datos. Los agentes, factores o escenarios que moldean o definen los futuros configuran nuevo ecosistema con la inteligencia artificial, big data y minería de datos. La gestión de todos estos datos, que están caracterizando la cuarta revolución industrial, determina los escenarios de las organizaciones, de nuestra vida social y de nuestro entretenimiento. Somos conscientes de que los datos están en todas partes. Se producen en grandes cantidades a través de casi todo lo que hacemos.

Producimos diariamente trillones de bytes de información: Los datos provienen de nuestros dispositivos digitales, de electrodomésticos, vehículos, alumbrado público, satélites meteorológicos y otros cientos de fuentes. Todos somos productores de información, incluso los que utilizan con poca frecuencia Internet, también contribuyen a aumentar el volumen de datos porque los datos provienen de nuestros comentarios en WhatsApp, de las fotos que compartimos en medios sociales, los pasos recogidos por el smartwatch, los registros de las compras con tarjetas de crédito, entre otros. Esto supone una presión a la industria de centros de datos que necesita seguir creciendo para

poder alojar el ingente volumen de información.

No nos sorprende, entonces, que el mercado del análisis de datos esté creciendo de manera exponencial en todo el mundo. Esta situación se ve reflejada en el estudio publicado este año por Cushman & Wakefield, que ofrece un ranking global de las empresas del sector. Según sus estimaciones, en la última década se han sumado cerca de 100.000 millones al valor de este sector, y este crecimiento sigue acelerándose.

Como antecedente, en el ámbito empresarial, hace más de dos décadas se hablaba del Business Intelligence para referirnos al conjunto de estrategias y herramientas para analizar los datos para hacer las previsiones y análisis. Big data también está relacionado con la minería de datos, que es un campo de la computación que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de datos. Entonces, la minería de datos parte del Business Intelligence, al igual que el big data emplea los métodos de la inteligencia artificial y la estadística para analizar los patrones en las bases de datos.

164

El uso del Big Data forma parte del desarrollo de las organizaciones que estudian gran cantidad de datos para establecer patrones y utilizar estadísticas que les permita tomar decisiones en tiempo real. Schmarzo (2014) señala que realmente el poder del Big Data radica no tanto en la tecnología sino en su capacidad de transformación empresarial. Su implementación supone una gran oportunidad para las porque aporta estadísticas que ayudan a diseñar estrategias para la toma de decisiones.

La era digital está caracterizada por la presencia de diferentes servicios de la web, la geolocalización, productos wearables, Internet de las cosas que proporcionan información para que las empresas. Ortiz, Aguilar y Giraldo (2016, p. 25) señalan que “los servicios de la Web 2.0 y sus principales bases teóricas son fundamentales para la realización del marketing en la era del big data; esto se debe a que sus enfoques de red social (Six Degrees Theory), co-creación (teoría de sabiduría de las multitudes) y cooperación y movilidad social (teoría de los vínculos débiles) son útiles para que las empresas puedan conseguir sus objetivos de captar, fidelizar y posicionar la marca”.

Las tecnologías que están impulsando la cuarta revolución industrial incluyen la inteligencia artificial, computación cuántica, nanotecnología, robótica, Internet de las Cosas, impresión en 3-D, vehículos autosuficientes, entre otros. Los avances tecnológicos derivados de estas disciplinas están acrecentando las posibilidades de miles

de millones de personas conectadas por dispositivos móviles, con una capacidad de procesamiento, almacenamiento y acceso al conocimiento sin precedentes hasta ahora. Ya lo señaló Klaus Schwab, presidente del Foro Económico Mundial: desde el desplazamiento de puestos de trabajo, los cambios en la forma de relacionarnos con el mundo, la incertidumbre, los posibles ciberataques, hasta las brechas en cuanto al acceso a nuevas tecnologías, entre otros, son los efectos de este cambio sin precedentes.

Al convertirse la información en un activo fundamental para las empresas, Ortiz, Aguilar y Giraldo señalan que la estrategia de información enfocada hacia big data tiene que servir para sacar el mayor valor a las fuentes de información, sobre todo las relacionadas con la persona-cliente para obtener su perfil digital. En relación a la analítica de datos, este es un proceso vital para construir modelos predictivos que optimicen sus resultados de negocio. La empresa con las tecnologías de la información puede explotar grandes cantidades de datos y ayudar a los procesos de negocio, integrando o mezclando con big data los datos tradicionales de la empresa. Esto último está generando problemas en las organizaciones ya que la cultura organizacional todavía no está adaptada a esta nueva forma de trabajo.

165

No es fácil para las empresas llevar a cabo una buena integración de los grandes volúmenes de datos con los datos tradicionales de la organización. Lo verdaderamente importante es que todos los datos sean usados y compartidos para mejorar la toma de decisiones.

Hoy, la inteligencia artificial permite lograr cosas que nunca pudieron hacer antes: encontrar el ruta más rápida a un destino; personalizar sugerencias etc. De hecho, las prioridades de una organización se centra en tres desafíos: experiencia del cliente, mejorar la productividad y crecimiento del compromiso por parte de los empleados. Y los sistemas se vuelven cada mejores a medida que aprenden, trayendo consigo una tremenda promesa de innovación y productividad, desde automatizar procesos simples hasta hacer que los procesos más complejos sean más inteligentes.

Con estas tecnologías de la cuarta revolución industrial se filtra, ordena y analiza toda la información para conocer qué le gusta a las personas, qué necesitan, qué quieren comprar, cuando quieren hacerlo, entre otras cuestiones, para disponer de una ventaja competitiva y ofrecer productos mas adaptados a las necesidades y expectativas de los mismos. Con estos avances, se diseñan nuevas técnicas para el desarrollo, creación y evolución de estrategias en las organizaciones.

En definitiva, en esta era digital es fundamental para las empresas realizar investigaciones de mercado para conocer las actuaciones de la competencia y de los gustos de las personas para lanzar productos que les generen mayores ingresos. Las organizaciones no solo necesitan recopilar datos, sino también buscar la forma más adecuada

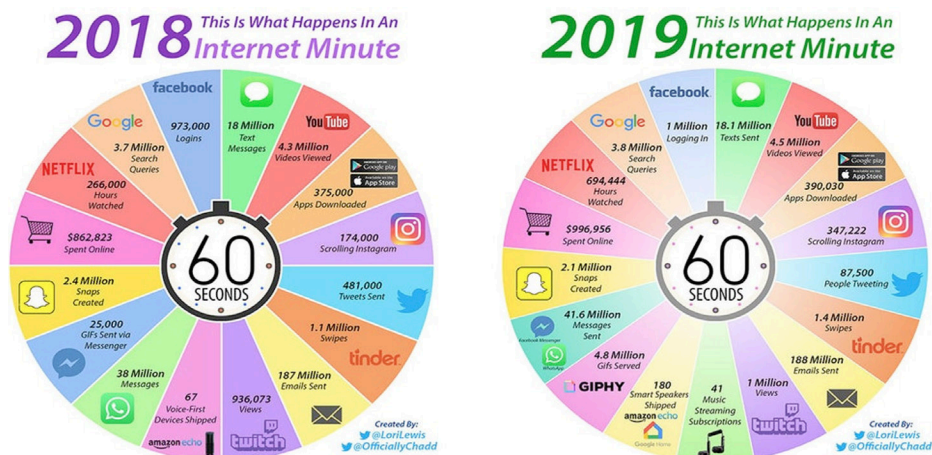
de analizarlos para planear acciones fundamentadas en estadísticas y tendencias. En otras palabras, la información es vital para las compañías para el diseño de la estrategia y la toma de decisiones.

Los científicos de datos y el estrategia

Una nueva profesión ha surgido para doblegar la masa de información de que la empresa dispone. Son los científicos de datos los encargados de aportar visibilidad y crear valor de esta masa ingente de datos que vienen de diferentes fuentes: bases de datos estructuradas, redes sociales, Internet de las Cosas, transacciones, comercio electrónico, búsquedas... . Una característica relevante de los datos es la enorme variedad, ya que pueden ser desde los tradicionales: numérico, categórico o binario hasta más complejos como texto (correos electrónicos, tweets, artículos científicos, comentarios), registros (datos a nivel de usuario), datos de ubicación geográfica, red, sensores o imágenes (Pujol y Porven, 2018).

En la siguiente infografía podemos observar la evolución y comparativa de lo que pasa en Internet durante un minuto y toda la información que se genera en los años 2018 y 2019.

Figura 1. ¿Qué pasa en Internet durante 1 minuto?



Fuente: Entrepreneur. Marzo 2019

Podemos advertir que Facebook aún tiene más personas conectando-

se cada minuto que el año anterior, y sigue con su liderazgo en redes sociales. Google acumula más búsquedas. Netflix duplicó el número de horas visualizadas. Se descargan más aplicaciones que en el 2018, y la gente gasta más dinero en línea. Únicamente retrocede Snapchat y Twitter (aunque ello pudiera deberse al cambio de su métrica. En el 2019 se hicieron 4.8 millones de GIF animados por medio de Giphy cada minuto. La cantidad de suscripciones a servicios de transmisión de música, como Spotify ha aumentado a 41 por minuto, pero eso sumará 21,549,600 nuevas suscripciones para el fin del año (Entrepreneur, 2019).

Con todos estos datos, los científicos de datos son los que saben qué y dónde buscar, los que interrelacionan las variables de las búsquedas. Es un experto que se centra en extraer de grandes volúmenes de datos extraídos de diversas fuentes y múltiples formatos para dar respuesta a las cuestiones para convertirlo después en conocimiento. Si bien su trabajo se centra en los bits, su labor impacta en otras cosas tales como nuevos productos, aplicaciones novedosas, servicios optimizados.

Un científico de datos tiene que tener capacidades estadísticas y, al mismo tiempo, aportar mayores conocimientos en ingeniería de software que cualquier matemático o estadista. Esto define la bipolaridad profesional del perfil multidisciplinar de un data scientist, tal y como señalan Pujol y Porven (2018), quienes afirman que la ciencia de datos es un campo interdisciplinario que permite encontrar hallazgos interesantes en los conjuntos de los datos, influyendo significativamente en todos los sectores de la industria y la academia. La ciencia de datos es un campo especializado que combina la matemática, la estadística la gestión de datos, y la programación para poder realizar análisis inteligente de datos.

El perfil del científico de datos es de los más complejos que existen, ya que debe ser capaz de codificar desde el nivel más básico al más complejo; tener conocimientos estadísticos; comprender el automatismo; conocimientos de ingeniería de software y ser un experto en matemáticas. Sumando a todo lo anterior ser una persona creativa y con gran capacidad de aprendizaje. Su relación con otros miembros de la organización a diferentes niveles es fundamental con el objetivo del aprovechamiento de su quehacer en todos los ámbitos de la empresa, considerando el valor de los datos que agrega a la toma de decisiones.

La contribución del científico de datos a su organización se basa en que sabe explorar nuevas fuentes de información, descubriendo el valor que puede estar oculto en cualquier parte de la organización para detectar oportunidades y analizar esos escenarios para realizar las predicciones.

Por todo lo anterior, el científico de datos es un aliado para el estratega, quien sabe ver en las conversaciones digitales y en los datos que el científico de datos le reporta lo necesario para poder pensar en su estrategia. Ahora, el estratega es consciente de que los datos son cada vez más fáciles de obtener, su volumen aumenta, por lo que tener un científico de datos como parte de un equipo multidisciplinar le aporta los insumos para strategar.

Implicaciones para los estrategias en comunicación

El enorme impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación en el quehacer de los comunicadores se ha visto acelerada en la cuarta revolución industrial: nuevos medios, medios tradicionales, departamentos de comunicación, agencias...

El presente y complejo mundo de la comunicación ha estado siempre determinado por desarrollos tecnológicos. Estos cambios han configurado nuevas formas de construcción de los mensajes., dando lugar a nuevas narrativas. El storytelling se acomoda muy bien al cambio tecnológico. Gracias a los datos que nos proporciona, conocemos mejor a las personas y las historias que les emociona. Ya no es posible hacerlo con argumentos racionales para convencer. El relato es un elemento imprescindible como conector. Cuanto más avanza el Internet de las Cosas, el big data y la inteligencia artificial, más necesitamos mostrar nuestra condición humana, reflejada en la empatía, creatividad, ética, imaginación, intuición y emoción, siendo el relato personal el vehículo más apropiado (Recolons, 2019).

Con las nuevas dinámicas para la transmisión, distribución y exhibición de esos mensajes aparecen nuevos medios, que son consumidos vorazmente por las personas y proporcionan oro para el científico de datos. La cuarta transformación digital trae el fin de las pantallas, dando paso a los dispositivos sin pantalla basados en realidad extendida (producto de la realidad virtual, la realidad aumentada y la realidad mixta). Sus dos pilares son la inteligencia artificial y la realidad extendida actuando combinadamente. La generación untouch, que todavía no ha nacido, será la que asimile esta transformación de forma natural.

Ahora, la revolución la hace la gente en tiempo real, consumiendo los nuevos medios digitales y conectando los objetos a su vida cotidiana, surgiendo nuevos usos y apropiaciones que abren nuevas posibilidades de relación e interacción de los lenguajes y de los medios con el usuario. Surgen nuevas audiencias que son nuevas comunidades de consumidores, creadas por intereses determinados.

Los modelos de las industrias han cambiado: se escucha más música que nunca, se lee más que nunca. Lo que ocurre es que los contenidos son más cortos y en un formato digital. Las nuevas narrativas y discursos digitales, que se elaboran gracias a los insumos de datos que proporcionan las nuevas tecnologías y sistemas de inteligencia artificial, están definidas y caracterizadas por la interacción digital. En este contexto en que las interfaces que mediatizan los intercambios y que están en constante cambio, merecen ser estudiados no solo como una descripción de artefactos y aplicaciones sino como una simbiosis que afecta al discurso y narrativa digital y a la interacción comunicativa, y por supuesto a la estrategia.

Además, cuando hablamos de la cuarta revolución industrial, nos referimos a una fusión de tecnologías que están borrando las líneas entre lo físico, lo digital y lo biológico, surgiendo el transhumanismo. Un escenario totalmente nuevo para la estrategia. La relación ha cambiado. Se estima que para el 2025 la inteligencia artificial estará presente de manera masiva en las empresas, dentro de cada proceso de la cadena de valor, en lo que hasta ahora era el lugar del ser humano, su razonamiento.

169

La implantación de chips subcutáneos nos permiten abrir puertas sin usar llaves pero que también nos geolocalizan, métodos electromagnéticos para potenciar nuestro cerebro como la memoria, agudeza sensorial o la capacidad de cálculo, el uso de prótesis biónicas, que nos doten de superpoderes, técnicas genéticas para modificar nuestro ADN, entre otros. El físico Stephen Hawking ya trabajaba la posibilidad de “mentes sin cuerpo” explorando la posibilidad de transferir los contenidos de su cerebro a una máquina, de modo que en el futuro siga existiendo aunque su cuerpo material haya desaparecido. Los límites están abiertos y la fantasía también, que se queda corta ante todas estas posibilidades técnicas y tecnológicas.

En este marco, Internet, la ciencia de datos, la inteligencia artificial y el transhumanismo están transformando la manera de captar, procesar, generar y distribuir la información y el trabajo de los comunicadores. En este escenario de transformación digital, es necesario pensar a la comunicación como lugares de confluencia, de intercambio en la sociedad. Estos escenarios actuales plantean nuevos retos para el análisis y la investigación, pero también una profunda reflexión ética sobre sus impactos, alcances y consecuencias.

La NTE y la cuarta revolución industrial

Con el panorama descrito anteriormente nos preguntamos cómo estra-

tegar en este mundo de futuribles. Recordemos que la NTE de Rafael Alberto Pérez (2003), como paradigma para la Estrategia, tiene como ventaja principal su enfoque humano, situando la comunicación como inseparable de la estrategia.

La NTE surge así como una alternativa a la Estrategia convencional, pero ¿En qué se diferencia? Ya sabemos que es general, y que parte de una concepción menos racional y más relacional, y que ese juego relacional es menos exacto de lo que se pretendía y más interpretativo, pero además introduce 7 cambios significativos con respecto a los enfoques convencionales del Management Estratégico (Pérez, 2018, p. 174).

Para Pérez (2018), el objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones:

Si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurible (aquel que hemos convertido en meta) el objeto de toda estrategia (aquello que queremos transformar para poder alcanzar esa meta) es la realidad exterior, pero no solo la física sino también y sobre todo la relacional (configurada en red).

170

Lo que buscamos es otra configuración de nuestra trama relacional más propicia para el logro de nuestras intenciones, propósitos y metas. (p. 183)

La comunicación se convierte en espacio de encuentro y en el eje vertebrador de la estrategia que se dirige al hombre entendido como relacional y en un entorno complejo. De esta manera, comprender la mente humana es clave para el mejor diseño de las mentes artificiales.

Ahora nos preguntamos cómo strategar si con el transhumanismo lo humano parece ser desplazado, y precisamente el ser humano, con sus interrelaciones, es el centro de la estrategia según la NTE. Bien, creo la NTE sigue ahora más vigente que nunca:

- Porque strategar supone una interrelación, ahora esta interrelación ha cambiado. Existe un nuevo tipo de relación con las máquinas, robótica, inteligencia artificial. El interlocutor se ha transformado.

... 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 y ser co-constructor de nuestros futuros que quedar pasivo. Y a pesar de que nuestra capacidad tanto de predicción como de transformación sea limitada hay que intentarlo pues ese es como humanos nuestro margen de maniobra. Lo contrario sería volver al fatalismo y dejar nuestras vi-

das en manos de los dioses (p. 183).

- Porque la NTE permite: incorporar una visión mucho más compleja y poner en valor los aspectos humanos y sociales, que ahora tienen que combinarse con otros nuevos. Y creo que esta perspectiva resulta enriquecedora y muy válida para la sociedad actual y futura. Este enfoque es posible gracias a la intervención del pensamiento complejo, que da lugar a una reflexión transdisciplinar que responde de mejor forma a la realidad compleja con todas las disciplinas nombradas anteriormente. Esta transdisciplinariedad es precisamente la que lleva a entender y estratagar con elementos nuevos.

- Porque el estratega, quien toma las decisiones, sigue siendo el ser humano, la persona.

Conclusiones

La cuarta revolución industrial nos llegó casi sin haber consolidado la tercera en muchas partes del mundo. Se incrementará la productividad, se reducirán errores y mejorará tanto la calidad como la velocidad para alcanzar resultados que están más allá de la capacidad de los seres humanos. Los cambios que traen de forma inmediata tienen efectos diversos que dificultan la adaptación de la sociedad de manera tan rápida, y que además genera que la brecha sea aún mayor. Por ello, puede ser un futuro no deseable por lo nuevos retos sociales que supone la brecha digital.

Y será un gran problema si la cuarta revolución industrial se ve solo desde el enfoque económico, y precisamente ese era el problema de las teorías estratégicas anteriores, relacionadas con el management. Por eso más que nunca, no hay que perder el eje de lo humano, ya que es la persona la que al final tiene que tomar la decisión final, la estrategia.

La información ya no es poder porque abarata el coste de su almacenamiento por lo que la información. El verdadero poder está en las conclusiones que se obtienen de su análisis, y el verdadero valor está en la gestión del conocimiento.

También se plantean problemas éticos. Precisamente una de las justificaciones éticas del transhumanismo reside en que existe una obligación moral de perfeccionar al ser humano (tesis desarrollada por Nick Bostrom). Gracias a las nuevas tecnologías, el hombre puede alcanzar una vida mejor que la actual. En esta lógica, podríamos pensar que las diferencias biológicas que son producto de la desigualdad de la natu-

raleza podrían ser subsanadas o curadas gracias a las tecnologías. Del otro lado están los que se pronuncian en contra de este fenómeno, como Fukuyama, quien alega la frontera entre lo moral, lo natural, y los inmorales o artificiales, rescatando la visión de lo humano centrándose en determinados valores esenciales que son lo que definen a la humanidad. Fukuyama señala que existe un factor compartido por todos los seres humanos, irrenunciable: la dignidad. Esta cualidad sostiene el sentido de quienes somos y hacia dónde nos dirigimos, independientemente de los cambios que se han producido a lo largo de la historia.

Desde diferentes sectores (gobierno, industria y academia) se enfrentan a nuevos retos, y donde la capacidad de innovación, y de adaptación a la vez, será la clave. Entender cómo están viviendo las personas hoy, para entender cuáles son los cambios de modelo necesarios para el mañana.

La cuarta revolución industrial afecta la esencia misma de la experiencia humana y trae muchos interrogantes, incertidumbre y miedos, pero como ya se ha dicho anteriormente, también oportunidades. Reducir aunque sea un poco esa incertidumbre es hoy en día más real ya que es posible hacer análisis en tiempo real y poder tomar decisiones con mayor agilidad. Se debe repensar la estrategia en una transformación no solo tecnológica sino también social y económica. Repensar la estrategia desde la NTE supone ser partícipe del futuro.

172

Bibliografía

Camacho, A., y Alzate, B. (2011). Prospectivos: Estrategia, los beneficios y herramientas construir el futuro. *Revista Tecnología e Sociedade*, 7(12), 1-11.

Duque-Jaramillo, J., y Villa-Enciso, E. (2016). Big Data: desarrollo, avance y aplicación en las Organizaciones de la era de la Información (Big Data: Development, Advancement and Implementation Organizations in Information Age). *Revista Cea*, 2(4).

Entrepreneur (2019). *Esto es TODO lo que pasa en un minuto en internet*. <https://www.entrepreneur.com/article/331136>

Godet, M., y Vásquez, J. E. M. (1995). Prospectiva: ¿por qué? ¿Cómo? Siete ideas claves. *Cuadernos de administración*, 14(21), 155-164.

Méndez, N., y Rubier, J. (2018). Ciencia de datos: una revisión del estado del arte. *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 6(3).

Mojica, F. J. (2011). Futuribles, un gran respaldo para seguir avanzando por el camino del futuro. *Sotavento MBA*, 18, 8-9.

Ortiz Morales, M. D., Aguilar, L. J., y Giraldo Marín, L. M. (2016). Los desafíos del marketing en la era del big data. *E-Ciencias de la Información*, 6(1), 16-45.

Pérez, R.A. (2018). *Estrategar. Vivir la estrategia*. Universidad Nacional Lomas de Zaragoza.

PowerData (2015). *Data Scientist: cómo contratarlo. El papel de los científicos de datos en una organización*. [http://cdn2.hubspot.net/hub/239039/file-1958963852-pdf/docs/\[IC\]_OFFER_-_EBOOK-_Data_Scientist_como_contratarlo.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/239039/file-1958963852-pdf/docs/[IC]_OFFER_-_EBOOK-_Data_Scientist_como_contratarlo.pdf)

Recolons, G. (2019). *Claves del storytelling en la 4ta. Revolución industrial*. <https://www.guilemrecolons.com/storytelling-en-la-4a-revolucion-industrial/>

Sanchez, G. (2018). *Las primeras cinco revoluciones industriales*. <http://www.cienciorama.unam.mx/#!titulo/585/?las-primeras-cinco-revoluciones-industriales>

Schmarzo, B. (2014). *Big Data: el poder de los datos*. Ediciones Anaya Multimedia.

Tascón, M. (2013). *TELOS 95: Big Data*. (Vol. 95). Fundación Telefónica.

Postman, N. (2004). *Las cinco advertencias del cambio tecnológico. Economía y Desarrollo, portal de globalización*. www.globalizacion.org/desarrollo/Postmancambiotecnologico.htm

Capítulo 13

Reflexiones éticas para la época de la Inteligencia Artificial

Alejandro Ocampo

Profesor e investigador del departamento de Medios y Cultura Digital del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Su correo electrónico es: aocampo@tec.mx

Sé parte de una idea fundamental: el concepto de la intimidad se ha reconfigurado

El llamado espacio privado ha sido siempre un tema complicado para el ser humano. La naturaleza social y la compleja relación con los iguales, siempre ha sido una liga que se tensa y se relaja conforme a diferentes momentos históricos. Así, ha pasado de ser concebido como algo de tan poca monta como en la visión de la Grecia Clásica y algunas otras civilizaciones antiguas, como un espacio tan indispensable como irrenunciable posterior al proyecto de la Modernidad, con sus matices en otras distintas épocas.

Para entender mejor este par de concepciones opuestas, es posible considerar la autoconcepción del hombre como la que determina su valor. La idea comunitaria cruza, necesariamente, por el ideal del espacio público como el espacio importante, en el que la comunidad define su destino y conserva su identidad, mientras que en el espacio privado suceden cuestiones, si bien existentes y hasta conocidas, son no considerables. Por otra parte, la idea que coloca al individuo al centro, supone al espacio público como importante y procedimentalmente muy definido, como lugar de las deliberaciones y los acuerdos, sin embargo, considera también al espacio privado como necesario e inviolable junto con el proyecto individual de cada uno.

175

Entonces, si en el pasado han existido ya estas dos formas de entender lo público y lo privado ¿qué es lo que hoy es motivo de tanta discusión y hasta de preocupación?. Como algunas de las causas es posible identificar tres: la primera que estamos en un cambio de época, esto es, recuperar la idea de McLuhan sobre la interpretación del futuro con herramientas del pasado, de ahí la disonancia cognitiva. La segunda es la relativa a la manera en cómo ese movimiento se ha dado, es decir, no se ha tratado de un proceso lento, sino, como todos los generados por los cambios de las tecnologías digitales: acelerado y profundo. Finalmente, que en realidad puede ser una mezcla de ambas, cuya consecuencia inmediata es que ya no hay diferencia, esto es, mientras lo privado, altamente valorado o no, permanecía privado y lo público permanecía público, la realidad actual es que la línea que los divide es tan difusa que tiende a ser imperceptible.

Lo que, en buena parte del siglo pasado, filósofos como Foucault y los existencialistas, particularmente Sartre y Camus, expresaron sobre la dimensión de la esencia y la preservación del Yo, de manera súbita ha sido reconfigurada con una profundidad similar, pero en sentido completamente distinto. La paradoja, sin embargo, es la coexistencia que,

además, es impulsada por el propio ser humano en su faceta de prosumidor o produsuuario, de ahí que sea tan relevante.

Cuando en la época de gloria de los llamados medios masivos, la frase que lo mismo articulaban políticos que empresarios y uno que otro opinador: “Si está en la televisión, existe o bien, si no está en la televisión, no existe”, se ha reestructurado con los medios digitales el día de hoy. Claro, la diferencia está en que mientras los medios tradicionales tienden a la unidireccionalidad, centralización y territorialidad, los medios digitales tienden a la multidireccionalidad, descentralización y transversalidad. Tener los famosos 15 minutos de fama que tanto anunció Andy Warhol justo al amparo de los medios electrónicos, hoy no sólo continúa vigente, sino que se ha potenciado de manera algebraica. Sin embargo, tanto la velocidad como el alcance son inversamente proporcionales al tiempo que se será tendencia o tema de conversación.

La diferencia aquí es que, mientras el medio masivo requiere buscar el contenido para sobrevivir, el medio digital tiene como tarea principal el ordenarlo, es decir, la generación, normalización y codificación corren a cargo del produsuuario, quien en un lapso de veinte años pasó de contemplar a crear, y recrear. Cabe destacar en este caso que, de manera opuesta también, pero al final alineado a la premisa de McLuhan, el contenido generado para el nuevo medio se ha vuelto valiosa materia prima para el medio que desesperadamente busca sobrevivir.

Luego, sin olvidar los minutos de fama y la facilidad de la herramienta, la pelea por sobrevivir va más allá de unos grupos muy poderosos, propios de los medios masivos, pues la reconfiguración en la producción hace que la competencia sea aún más feroz, pero justo a ese nivel micro y transversal. Los contenidos deben no sólo ser más interesantes, sino diferenciarse entre los miles y miles que aparecen a cada instante propulsados por los produsuuarios. Si en la naturaleza humana está el de ser diferentes desde la común igualdad, explotar lo que nos hace distintos adquiere ahora un significado de competencia: ganar lo es todo.

Entonces, la adicción a los Likes y a los Retweets pasa no sólo por generar contenidos interesantes, sino abiertamente diferentes. La ecuación parece simple, pasa por mantener esa fama más tiempo en la que a mayor diferencia y cantidad en los contenidos, no necesariamente calidad, cada productor se mantendrá más tiempo en el gusto y la conversación. En igualdad de condiciones, puedo ser más popular.

Luego, el concepto de intimidad, aludido arriba, ha sufrido una modificación. Lo peculiar es que el panóptico del que tanto alertó Foucault o los existencialistas no viene impuesto por una fuerza coercitiva exter-

na, sino que el diseño de la herramienta es tan seductoramente adictivo que, literalmente, hace brincar, olvidar o simplemente eliminar ese principio. El fetichismo y afán de ganar popularidad implica que lo privado puede, y debe, ser público.

De ahí viene el concepto que acuñó Neil Postman y después retomó Roger Waters, de ‘divertirse hasta morir’, es decir, mientras los ánimos de cada quien estén excedidos y sus respectivos deseos alimentándose, qué más da trasgredir lo que en algún momento se consideró sagrado. Más allá de juicios morales, lo destacable de esta situación es que se ha tocado una fibra sumamente sensible del ser humano. Una fibra más profunda que la aprendida por la filosofía o hasta por la tradición.

Cada vez documentamos y compartimos más nuestra existencia con mayor detalle. Esta intimidad incluye la cuestión física, pero también muestra la intelectual, moral, sentimental y hasta la profunda soledad que significa la paradoja de tener cientos o miles de amigos o seguidores y estar completamente solo. Es posible llegar hasta dónde el usuario quiera, aunque, a fuerza de decir verdad, cuando hacemos una retrospectiva del comportamiento digital en las plataformas sociales, muchas veces el propio usuario se sorprende de saber hasta dónde ha sido tolerante con él mismo respecto a los límites que inclusive de forma racional defiende. Es muy recomendable hacer este ejercicio de manera frecuente.

177

La cuestión es que, eso que se comparte, no entra a un baúl sin fondo, inocuo, insaboro e intrascendente, sino que, en el actual modelo económico, en el que se hace más que nunca válido el adagio de que Información es poder, todo eso que revela y descubre, se convierte en la nueva moneda de cambio: datos. Pero lo más importante aún, es lo que es posible hacer con ellos: la posibilidad de reconstruir a quien los publicó e, inclusive, por reiteración y ajuste de perfiles, anticipar lo que podría suceder. De ahí la frase de que ‘cuando el servicio es gratis, el producto eres tú’.

Ciertamente, causaría un terrible escalofrío saber que una persona es la que tendría conocimiento y poder sobre esa información. Esa barrera aún no es posible superarla tan fácil. Luego, por alguna razón se ha podido aceptar de un modo más asequible el hecho de que sean las máquinas las que manejen esos datos. Las máquinas no juzgan, no van más allá de unos y ceros, ultimadamente lo mismo da un archivo MP3 de un concierto de Bach que la foto de mi perro en su último baño. Al final son sólo datos, inconexos, desagregados y hasta incompatibles.

Sólo la potencia de la inteligencia es la que los hará invaluable en un

segundo movimiento.

Y aquí es donde esa diferencia no puede forzar tanto a la humana igualdad o a nuestra naturaleza, si es posible verlo así. Entre más información esté disponible, el adelantarse a lo que podría suceder se vuelve mucho menos aventurado. Una de las grandes aspiraciones y también límites infranqueables de las Ciencias Sociales ha sido la de la exactitud en la predicción que sí tienen las Naturales. Pues bien, la variable extraña se ha identificado y reducido, se llama información y ha sido el propio sujeto, ahora objeto, quien lo ha hecho. Ahora, como nunca antes, predecir comportamientos futuros basados en acciones pasadas se vuelve mucho más asertivo, comprobable y asequible.

¿Al final, quién hace eso? Un algoritmo basado en todas esas huellas digitales, cuyo concepto adquiere un nuevo significado, y en la capacidad de procesamiento de esa información que hoy tenemos. Por eso, ante la pregunta de ¿hasta dónde puede llegar? Bien puede dar una idea la quinta idea de Postman sobre el cambio tecnológico (Postman, 1998): la tecnología tiende a convertirse en algo mítico, la tecnología es una creación humana, sitiada y situada, por lo que su uso y abuso, está en relación directa con el uso y abuso de quien la ocupa.

178

El juego predictivo de Netflix, de Amazon y de Google son sólo un limitado botón de muestra de esta inteligencia artificial. El concepto de 'limitado' surge porque si bien es relativamente lineal y reiterativo, demuestra que el famoso "aprendizaje" de las máquinas es posible, pues el segundo paso después de tener la información es saber qué hacer con ella. Lo mismo sea hacernos una propuesta comercial, conducir un vehículo, atendernos en un hotel, decidir a quién y dónde disparar o delimitar los confinamientos debido la aparición de una pandemia.

Por eso, ante este inminente escenario y con la finalidad de evitar caer en reduccionismos fantásticos o sofismas catastróficos, es muy prudente retomar dos conceptos muy importantes en términos éticos y que pueden brindarnos orientación en esta frenética realidad tecnológica.

En 1486 el humanista Giovanni Pico della Mirandola, escribió una de las obras cumbres en el pensamiento occidental moderno, el famoso "Discurso sobre la Dignidad del Hombre". En este texto, Pico sentaba las bases para una serie de discusiones religiosas al interior de la Iglesia, que por lo demás resultaron profundamente criticadas al colocar al hombre nuevamente en el centro de la discusión, desplazando así a la religión, lo que al final derivaría en el fin de la Edad Media y en el advenimiento del periodo renacentista.

Más allá de la anécdota, es importante rescatar el concepto central en la obra de Pico (1996), esto es, la idea de libertad. De acuerdo a Pico, Dios habría dicho al hombre:

Para los demás, una naturaleza contraída dentro de ciertas leyes que les hemos prescrito. Tú, no sometido a cauces algunos angostos, te la definirás según tu arbitrio al que te entregué. Te coloqué en el centro de mundo, para que volvieras más cómodamente la vista a tu alrededor y miraras todo lo que hay en ese mundo. Ni celeste, ni terrestre te hicimos, ni mortal, ni inmortal, para que tú mismo como modelador y escultor de ti mismo, más a gusto y honra, te forjes la forma que prefieras para ti. Podrás degenerar a lo inferior, con los brutos; podrás realizarte a la par de las cosas divinas, por tu misma decisión (p. 105).

La libertad humana, pues, lo distinguiría de cualquier otra criatura que viviría de acuerdo a un instinto, una naturaleza o un plan. El hombre dispondría de la posibilidad de hacerse a sí mismo. La cualidad de llegar a asemejarse a las criaturas divinas o embrutecerse dependería sólo de él. El vehículo para lograrlo y distinguir la ruta correcta es una y sólo una: su capacidad intelectual. Es decir, la libertad resultaría mutuamente excluyente con la estupidez.

179

Luego, la excelencia humana, esa suprema cualidad, es justo su inteligencia y, muy particularmente esa recta razón para llegar a ser el que es. La recta razón es algo que, como el canto del gallo, orienta al hombre extraviado al despuntar el alba.

Al final, este concepto, el de la dignidad, es el primer concepto que no es posible olvidar en la época de la inteligencia artificial y, es necesario dejarlo claro, no se trata de distinguir para forzar la diferencia, sino de entender que, en la posibilidad de cada persona de hacerse, está la de ser la mejor versión de cada uno. Algo que sólo liberando a la natural condición humana de saber es posible, pero también ahora más que nunca se exige.

Si algo o alguien puede atreverse a predecir comportamientos y/o a generar respuestas inmediatas a necesidades, puede también invitar a pensármelo mejor, a ejercer mi libertad con un sentido mucho más amplio de responsabilidad. De esta manera, la dignidad se enfoca entonces no en exaltar y defender la diferencia, sino en vivir la particularidad. La libertad de la que dispongo en virtud de mi propia historia. Entender que cuando alguno de los que estamos aquí dejemos de estarlo, el sol saldrá y la vida continuará, pero nunca el mundo confluirá de la misma manera en otra persona.

Esta libertad, abre las puertas también al segundo concepto que es

necesario considerar y que todos, absolutamente todos, hemos experimentado en algún momento. La naturaleza humana, esa de la que se habla tanto, tiene algo, algo que la hace reconocer una injusticia cuando la presencia, que la hace sentirse incómoda ante el sufrimiento y, más aún, proporciona energía suficiente como para buscar la manera de revertirla.

Al revisar la historia es posible advertir que el desarrollo de la tecnología en general, y de la inteligencia artificial en particular, nos pondrá frente a situaciones en las que esa naturaleza pueda no sólo vulnerarse, sino intentar eliminarse. Los cambios tecnológicos y la dinámica cotidiana pueden modificar las tradiciones y puntos de vista a través del tiempo, pero si está en el interés de cada uno defender lo que hasta el momento hemos definido como ‘humanidad’, necesariamente tendríamos que oponernos a cualquier manifestación que ponga en riesgo su permanencia.

Para ilustrar los límites, es posible considerar un ejemplo, para algunos trivial, pero revelador: un diferendo entre un cliente y su banco. Las llamadas interminables a los centros de atención telefónica, explicando una y mil veces el asunto a una persona distinta, en caso de tener la suerte de que haya una persona del otro lado. Si una tarjeta de crédito se congela porque el pago no se registró y el cobro se detiene, o porque se omitió un paso del proceso, entramos en una especie de dimensión etérea en la que el diferendo como tal ya no es con el propio banco o la institución, sino con un sistema, El Sistema. El sistema que deja a cada uno en una condición no sólo completamente desvalida sino de una existencia completamente invisible.

Luego, la dignidad sola es un concepto que está en la razón y hasta si se quiere se intuye, pero su condición de posibilidad para existir demanda de algo que en la práctica la ejerza y la defienda, ese movimiento es el de la rebeldía. La rebeldía supone la existencia de esa naturaleza humana y, por otra parte, la urgente necesidad de preservarla. Se trata de algo tan indisolublemente ligado a la humanidad, que simplemente no es posible no haberlo experimentado, estudiado y en ocasiones violentado.

El hombre en rebeldía, señala Albert Camus (2001):

No reclama sólo un bien que no posee o del que lo han frustrado. Apunta a hacer reconocer algo que tiene, y que ya ha sido reconocido por él, en casi todos los casos, como más importante que lo que podría envidiar. (p. 52)

El hombre en rebeldía defiende lo que es y no sólo para él en lo individual, sino para los que ve como sus iguales, de ahí que los grandes movimientos revolucionarios hayan continuado aún sin su iniciador. La rebeldía compromete.

Así pues, este par de conceptos, dignidad y rebeldía, son parte de nuestra humanidad que no podemos perder en tanto hombres. Si la tecnología en tanto herramienta nos permite vivir más intensamente nuestra naturaleza individual y racional, también debe no sólo cuidarla, sino incentivarla.

Como motivación a continuar con estas reflexiones, recurro a un par de frases de obras emblemáticas de la indisoluble relación hombre-tecnología. El primero, de la novela *Frankenstein*, de Mary Shelley que aplica en general para cualquier creación humana, pero muy especialmente a las revisadas aquí:

“¡Despiadado creador! Me has dado sentimientos y pasiones, pero me has abandonado al desprecio y al asco de la humanidad”.

181

La segunda, de la novela *Dune* de Frank Herbert, que igualmente aplica lo mismo para el despertar de cada mañana que para el inicio de cualquier proyecto:

“Es en el momento de empezar cuando hay que cuidar atentamente que los equilibrios queden establecidos de la manera más exacta”.

Referencias

Camus, A. (2001). *El hombre rebelde*. Alianza.

Herbert, F. (2010). *Dune*. La Factoría.

Pico, G. (1996). *De la dignidad del hombre*. Ramón Llaca.

Postman, N. (1998). *Five Things We Need to Know About the Technological Change*. <https://www.cs.ucdavis.edu/~rogaway/classes/188/materials/postman.pdf>

Shelley, M. (2003). *Frankenstein*. Porrúa.

Abraham Nosnik: El manejo de la Pandemia y la Comunicación Media-ciones en paralelo

La Pandemia, su manejo y la comunicación humana son procesos de mediación en este caso del COVID-19 el manejo comunica la naturaleza de la organización social de quienes la padecen tanto a nivel social como cultural y la efectividad de su control va a depender del uso adecuado de la comunicación durante la crisis, todo va a depender de la madurez de la sociedad para reconocer el valor de la vida humana y a habilidad e inteligencia de quienes manejan la comunicación.

Hay cuatro antinomias que afectan el manejo de las pandemias y la estrategia en el ámbito social, laboral, empresarial y educativo:

1. Centralización relacionada con la centralización y jerarquía vs la participación e inclusión. Está demostrado, hasta el momento, que las sociedades más participativas e incluyentes han controlado mejor la pandemia y se han comunicado de manera más efectiva con la sociedad.
2. Transparencia y objetividad vs manipulación y ambigüedad. El combate de la pandemia y la comunicación sobre el mismo requieren mensajes claros, concretos, comprobables y factuales.
3. Responsabilidad individual ante el sistema vs dependencia de la autoridad. Para poder combatir la pandemia en forma efectiva se requiere de ciudadanos responsables
4. Unidad vs Fragmentación del sistema socio-cultural si la sociedad está enfocada en el bien común es más efectiva y disciplinada para combatir la pandemia y seguir las recomendaciones básicas. Tanto la Gestión de la Pandemia como de la Comunicación (Estrategia de Comunicación, nueva y tradicional) son mediaciones que nos dejan ver la madurez de las sociedades donde ocurren tales, ambas gestiones.

La efectividad del combate a la Pandemia y de la Comunicación dependen de las mejores prácticas que contrastan con vicios, abusos, manipulación, etc., en ambos campos de referencia: políticas públicas de salud y comunicación.

Al contraste entre “Mejores prácticas” y “Vicios, abusos, manipulación, etc.” podemos llamarles antinomias o principios y procesos opuestos.

La hipótesis de la presentación es que las sociedades más maduras contrastan con las menos desarrolladas porque las primeras, en la mayoría de los casos, reflejan su madurez con mejores prácticas o prácticas más

efectivas, en este caso de la Pandemia y la comunicación. Las sociedades menos desarrolladas transparentan su atraso y vicios con el mal manejo de la Pandemia y la comunicación manipulada y deficiente de la misma.

Las mejores prácticas y las peores prácticas definen o constituyen una dialéctica. Esta dialéctica tiene que ver con todos los cambios que las sociedades buscan para avanzar. La Comunicación (sea con la metodología de la Nueva Estrategia de Comunicación y/o modelos similares y equivalentes) pueden ayudar a las sociedades menos desarrolladas a avanzar y volverse más reticulares.

Entre otras cosas, habrá que reconocer que el avance es dialéctico y ello implica enfrentar paradojas, contradicciones y en especial, conflicto social. Como toda herramienta de cambio social, la Comunicación requiere de Fines y Propósitos y del manejo honesto y transparente de la evaluación de los medios para lograr dichos Fines y Propósitos y en ello la comunicación es central para producir, distribuir y usar productivamente dicha información. Las sociedades que puedan enfrentar dicha dialéctica con la capacidad de volver complementarias dichas fuerzas opuestas, podrán avanzar a la red.

Las sociedades que intenten avanzar a la red (según su propio dicho, dogma, ideología) y lo hagan de manera deshonesto y manipuladora, se alejarán de la red y causarán pobreza, injusticia y dolor a sus poblaciones. Se insiste (que el avance depende en mucho de los medios escogidos para llegar a los ideales comunicados por los Propósitos y Fines que representan el Bien Común para cada sociedad y los grupos humanos que la forman. El avance, pues, depende en mucho del consenso de los medios para alcanzar los Fines y Propósitos en cada sociedad y la honestidad y transparencia de la evaluación de los medios para alcanzarlos.

Raúl Herrera: Estrategias de Comunicación El Desafío de Conectar.

La Pandemia se vino a constituir una aceleración de los cambios en el mundo en el ámbito político, social, económico, cultural, tecnológico y laboral y penetra lo hogares afectando la dinámica social. Esta dimensión de la externalidad obliga a repensar las estrategias ante el cambio del contexto y del mercado.

Hay nuevas demandas de los stakeholders llámense consumidores, ciudadanos, organizaciones, esta pandemia lo que hizo fue hacer más patentes estas exigencias.

Pasamos de un mundo eminentemente transaccional donde la relación era lineal llamada históricamente información a uno de relación y vínculo en donde se relacionan las marcas con los stakeholders una elaboración teórica que está en la mente de las personas con mirada multidimensional y compleja que llamamos comunicación.

Pasamos de la empresa a la organización ciudadana con parámetros relacionados con responsabilidad social, marcas éticas, más humanos, transparentes y conectadas con el consumidor y con un propósito, todo bajo el prefijo “co” para poder conectar bajo el concepto de coconstrucción.

Aquí se empieza a hablar de este nuevo paradigma para Conectar en donde se busca una estrategia más humana/relacional esto dentro el espacio de significación llamado comunicación. El desafío de la comunicación de Conectar estará dado por cuatro factores interrelacionados la conexión, la relación y vínculo, la articulación de la diferencia y el significado y sentido. El modelo que integra el prefijo “Co” permite planificar, gestionar y controlar la comunicación antes, durante y post.

La comunicación deja de ser instrumento de transmisión unidireccional para transformarse en una interfaz dinámica de relación para significar y generar sentido, siendo la comunicación parte de la estrategia.

Sandra Orjuela: La Comunicación Estratégica, como articuladora de la realidad post contingencia, responsable y sostenible.

Estamos viviendo una crisis sanitaria que ha desembocado en una crisis económica profunda, generado desconfianza, protestas sociales, emociones desbordadas, movilidad limitada y nuevas lecturas de la realidad la cual se presenta un ambiente VUCA: más volátil, incierto, complejo y ambiguo, en este marco el reto es logra el gran objetivo de la comunicación en las organizaciones es el de gestionar las relaciones entre los públicos en función de los intereses institucionales, sociales y ambientales.

Esta es una crisis en donde la empresa está sujeta a variables

que no controla, donde la extensión de la situación arropa a toda su operación y su cadena de valor. Se complica el manejo y requiere de análisis permanentes, construir escenarios y tomar decisiones operativas, legales y comunicacionales que no están las prácticas habituales de la empresa ni en sus manuales de crisis.

La empresa se enfrenta a varios desafíos para mantener la reputación y la confianza que requieren el manejo adecuado del capital humano, su operación, su estrategia comercial, financiera, los vínculos de comunicación y su ambiente social para lo cual debe desarrollar capacidades

de adaptación, flexibilidad e innovación, fortaleciendo la escucha y la relación con sus stakeholders.

La organización se enfrenta también a nuevos significados y articulación desde las diferencias y convergencias de todos los medios tomando en cuenta la aceleración de la transformación digital todo bajo una perspectiva de comunicación más empática.

Es aquí cuando la comunicación se presenta como esa gran variable para navegar en “entornos líquidos”, entendida como un elemento que permite conectar, coconstruir y articular como apoyo fundamental en la toma de decisiones de las organizaciones en el ambiente comunicativo, comercial, mantenimiento de la operatividad, gestión de crisis, gestión de cambio, la responsabilidad social corporativa y ambiental todo enmarcado con el conocimiento más profundo de los stakeholders desde la parte humana.

Marcos López y Sylvana Gordillo: Y ahora qué? Comunicación Digital. Entendiendo al usuario.

La comunicación es importante cuando entendemos que al otro lado se tiene un su usuario. Actualmente el 83% de los diálogos sociales en Latinoamérica son On-Line, perdimos la forma en que nos relacionamos esto implica que la construcción, adaptación y adaptabilidad de la comunicación y sus modelos desde las organizaciones hasta la audiencia.

No debemos olvidar que los seres humanos buscan emocionarse, generar reacciones y articular la nueva sociedad, nuevos contactos generando entornos. El mundo actual está en línea, esa comunicación debe ser asertiva, positiva y generar emociones a través del trato, del servicio.

Esta pandemia ha dejado evidente que la organización debe articular los mensajes, ofrecer, aprovechar estos medios digitales para generar relaciones, diálogos, promover servicios, compras, etc. Se debe entender que la audiencia habla por la confianza que la empresa logra trasladar a las personas, como se articula y se conecta, y les da a sus públicos toda la información que requiere para aumentar el nivel relacional.

Lo que va a cambiar en el mundo será la forma en que las organizaciones se interrelacionan con sus stakeholders de todos los niveles y multiniveles, deben ser generadoras de una ficha de confianza, hasta ahora no han sabido adaptarse a un nuevo entorno.

El reto para las organizaciones y los gobiernos es conocer a sus públicos, cómo se conectan, como se comunican y construyen comunicación, la gente está en lo digital, construyen diálogos mediados por la tecnología, el contenido dedicado debe producirse acorde con cada uno de

los stakeholders, el que mejor lo haga logrará la confianza que necesita para tener los mejores resultados.

Rocío BRENES

Especialista y asesora profesional en Relaciones Públicas, Comunicación Política y Mercadeo en el sector público, Gobierno y empresas privadas de Costa Rica. Profesora universitaria en estas áreas. Presidenta de FISEC Costa Rica. Su correo electrónico es: marobreal@gmail.com

El manejo de la pandemia y la comunicación. Mediaciones en paralelo

Abrahan Nosnik

Doctor en Comunicación Social por la Universidad de Stanford (Estados Unidos). Sus líneas de investigación son los procesos estratégicos de organización y desarrollo nacional, con énfasis en comunicación organizacional y liderazgo y organizaciones. Profesor en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México Norte. Su correo electrónico es: anosnik@anahuac.mx

Introducción

Tanto la Pandemia de Covid 19 y su manejo como la Comunicación humana son procesos de mediación. El manejo de una Pandemia nos comunica la naturaleza de la organización social de los humanos que la padecen (sistema socio – cultural) y la efectividad de su control depende de manera central del uso de la Comunicación durante la crisis que la ésta crea. Tanto el control de una pandemia como la efectividad de la Comunicación para combatirla dependen de la madurez de una sociedad para reconocer el valor de la vida humana y la inteligencia con la que diseña y opera las relaciones colectivas e individuales de su población para preservarla.

Contexto de la discusión

Cuatro antinomias que afectan el manejo de las Pandemias y la (Estrategia de) Comunicación en el ámbito social, laboral – empresarial y educativo.

Algunos expertos y analistas en general comentan que la Pandemia de Covid-19 que padece la humanidad evidencia al menos dos cosas. Por un lado, la calidad de gestión gubernamental de cada país y de manera comparativa, el avance o retroceso que diferentes sociedades del mundo tienen respecto no sólo de sus sistemas políticos sino también de su cultura cívica, sus políticas de salud pública y la calidad de los respectivos sistemas sanitarios, y la buena o en su caso, deficiente, comunicación y coordinación intersectorial en especial de los ámbitos público y privado para combatir los problemas y la destrucción que causa.

Así como la presente pandemia y las crisis que ha iniciado y/o reforzado (ya se habla de tres de ellas: la sanitaria directamente relacionada con el virus Covid-19, la consecuente crisis económica por el cierre de actividades en los diferentes países y los controles necesarios tanto locales como internacionales que imposibilitan la generación de riqueza en ellos y la violencia e inseguridad que si bien no es un problema sionado por este virus (Covid – 19) sí vino a reforzar estos dos últimos aspectos en sociedades que de por sí viven tensiones de tipo cultural, étnico, racial, de desigualdad social y de falta de acceso a mejores condiciones de vida (incluidos los conflictos bélicos como los que ocurren en Siria, Yemen, etc., por ejemplo, y sus trágicas consecuencias en términos de poblaciones desplazadas de sus lugares de origen).

La evidencia que se acumula de los múltiples y muy diversos análisis de la Pandemia del Covid – 19 incluyen todo tipo de consecuencias catastróficas dadas también condiciones estructurales que, junto con la devastación que ha causado la pandemia de forma temporal y coyun-

tural, comunican la urgencia de rediseñar la manera en que la humanidad se convive y se organiza para ser productiva. Las desigualdades evidenciadas pueden ser descritas, clasificadas, estudiadas y finalmente, solucionadas, en términos de polarizaciones o paradojas, contradicciones o antinomias que los sistemas humanos han generado (de forma imprevista no siempre voluntaria) a nivel socio – cultural.

Entre otras, encontramos las siguientes situaciones de contradicción:

1. Primera antinomia: Centralización – jerarquía Vs. Participación – inclusión.

Las sociedades más participativas e incluyentes han controlado la pandemia y han comunicado de manera más efectiva no sólo sus convocatorias de movilización a la solidaridad sino sus iniciativas de solución colectiva y técnico – especializada del sector salud o sanitario. Por el contrario, las sociedades más autoritarias e incluso encabezadas con liderazgos populistas (tanto en países desarrollados como en economías emergentes y sociedades francamente atrasadas política y económicamente) la comunicación no sólo ha sido ineficiente e incompleta, poco transparente y manipulada, sino incluso la distorsión de sus datos y cifras y la opacidad de su gestión comunica también torpeza, actitudes irresponsables y de frivolidad y la miopía de sus decisiones. (Estas líneas se escriben el día en que el presidente de los Estados Unidos de América, Donald J. Trump y su esposa Melania resultaron positivos en la prueba del Covid – 19. Durante prácticamente todo el periodo de la crisis de la pandemia el dirigente norteamericano se ha negado a tomar decisiones y crear políticas públicas de uso obligatorio del tapabocas (mascarillas) y otras medidas preventivas de difusión del virus. Hace unos días en el debate presidencial con su contrincante Joe Biden incluso se burló del uso excesivo que su rival político hace del mencionado tapabocas).

189

2. Segunda antinomia: Transparencia – objetividad Vs. Manipulación – ambigüedad.

Tanto el combate a la Pandemia como la Comunicación requieren para ser efectivos de la producción de mensajes claros, concretos y factuales que puedan ser comprobados en su veracidad por los usuarios de esa información. Esta segunda antinomia o paradoja alude a uno de los Principios de la Pragmática de la Comunicación que estudiara e hiciera popular hace más de 50 años la llama “Escuela de Palo Alto” (por ubicarse, precisamente, en Palo Alto, California, Estados Unidos) y liderada por Paul Watzlawick que afirma que “uno (en este caso, un gobierno) no puede no comunicar” (Watzlawick, Beavin-Bavelas & Jackson, 1967). Es

decir, la mera presencia y actitud y conducta de una persona frente a otra le comunica muchas cosas incluida la falta de voluntad y/o capacidad de solucionar los problemas que enfrenta. Aplicado esto último a la situación de la crisis del Covid-19.

Atestigua el desinterés y la incapacidad de algunos gobiernos de tratar desde un inicio con la crisis de manera frontal aliados y apoyados por la comunidad científica y académica para entender mejor el problema implicado por la aparición del virus (Covid-19), su expansión rápida y transnacional y las posibles medidas de combate, prevención y contención de la pandemia.

Este segundo punto, o contradicción, apunta directamente al tema de la inteligencia colectiva, el pensamiento sistémico, la complejidad y la efectividad de las instituciones como herramientas de solución de problemas.

La inteligencia colectiva, cuya antípoda es la actitud y conducta egoísta de los individuos, se refiere al hecho de que la vida social del ser humano debe enfocarse, especialmente en el espacio público, desde la interacción misma con los demás y no desde las características personales de los ciudadanos. Es precisamente la sustitución del análisis de los individuos y sus características (por ejemplos, habilidades y conocimientos, o bien, creencias, actitudes y comportamientos) por la interacción de los propios individuos entre sí y sus niveles respectivos de complementación que para Russell L. Ackoff, autor ya mencionado, se define el pensamiento sistémico. Para Ackoff (2002) es importante subrayar que quien desee analizar, entender y mejorar la vida en sociedad deberá priorizar la interacción como objeto de conocimiento, como unidad de análisis de lo social. Más aun, toda sociedad y cualquier cultura que exhiba dicha mentalidad consistentemente logrará solucionar de forma más efectiva los retos que enfrenta.

Para Ackoff existe un gradiente de inmadurez – madurez de las sociedades y/o las culturas humanas que va desde el dominio ventajoso y abusivo de unos frente a otros (digamos, entre fuertes y poderosos y débiles e indefensos) hasta la inclusión de todos en la responsabilidad de participar activamente al ser incluidos en sociedad y buscar mejorar en conjunto y permanentemente la convivencia colectiva dentro y fuera de cada sociedad y/o cultura de tal suerte que la interacción social se vuelva gradualmente menos violenta, exhiba crecientemente más responsabilidad colectiva (cívica) en los espacios públicos, y la vida personal de cada individuo sea más satisfactoria en ese entorno y genere los beneficios mínimos suficientes a quienes interactúan de esta forma con los demás de tal manera que haya incentivos para seguir perfeccionando las reglas (que llamamos “instituciones”) que resultan de este tipo

de interacciones ya de suyo productivas y pacíficas.

3. Tercera antinomia. Responsabilidad individual ante el Sistema Vs. Dependencia de la Autoridad.

La Pandemia para combatirse plenamente requiere de ciudadanos responsables. La Comunicación para funcionar plenamente requiere de receptores, públicos y audiencias responsables.

Una característica observada en sociedades y culturas avanzadas y complejas es el aspecto que Daniel Innerarity (Innerarity, 2020) nota de la propia complejidad socio-cultural humana: no existe sólo un centro de poder dominante como en las formas de organización y convivencia más tradicionales. Las sociedades más efectivas para resolver sus retos colectivos cuentan con múltiples centros de poder que se balancean y complementan unos a otros para, de forma alternativa, coordinar esfuerzos de solución en dichas colectividades. Esto no implica la ausencia de centralidad en el ejercicio de la autoridad sino el énfasis está dado en los contrapesos efectivamente ejercidos y en la voluntad de los poderosos (política, económica, socialmente) de hacer circular y complementar el poder de decisión que ostentan, a la luz de la responsabilidad y el rol y función que ejercen en sociedad, con la posibilidad de lograr acuerdos que perfeccionen, con base en la racionalidad y herramientas de la ciencia y la técnica, entre otros, la solución a los problemas y retos de la colectividad de que se trate con otros poderosos de diferentes ámbitos de la sociedad.

191

Ackoff (2015) se refiere al término opuesto a la dependencia (con la consecuente manipulación y opacidad que trae consigo), como “autonomía”. Para él, el máximo grado de efectividad es, precisamente, la autonomía.

Y como parte de la madurez de autonomía este autor nos recuerda que existe la obligación de cada quien, de cada instancia de cuidar tanto el ambiente donde nos movemos y al cual pertenecemos (le llama a esto “Ambientalización”) como cuidar las condiciones de todas las partes (incluidos los humanos) que dependen de nosotros y de nuestra autoridad efectiva (autonomía) (a este segundo elemento le llama “Humanización”).

De tal suerte que no sólo se trata solamente de ser altamente efectivos o autónomos se trata también de imponerse obligaciones para con el ambiente y los demás con quienes interactuamos, individuos, grupos e instituciones, para evitar tanto como sea posible entrar en una dinámica de destrucción que implique un retroceso en cualquier sociedad

e inclusive la autodestrucción del patrimonio cultural y colectivo de dicha colectividad humana. A este estándar o expectativa de balance le llamamos actualmente ser competitivos y socialmente responsables en nuestro esfuerzo por ser productivos.

4. Cuarta antinomia. Unidad Vs. Fragmentación del sistema socio-cultural.

Una sociedad unida en su propósito y finalidad (Bien Común) es más efectiva en su combate a la pandemia y más disciplinada en seguir las recomendaciones básicas (convocatoria) para combatirla. En la literatura de la gestión organizacional (diseño y cambio organizacional; equipos; dirección, gerencia y dirección, comunicación – DirCom –) se ha mostrado una y otra vez que una empresa, un organismo gubernamental o una institución social funcionan mejor si están alineados a su fin o propósito. Sucede lo mismo con los sectores productivos de un país y sus diferentes poderes públicos (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).

192

Si bien cada una de las partes de un sistema socio-cultural, sean organizaciones y/o países, tienen su función específica que, en ocasiones, entra en conflicto una con otra al llevar a cabo su contribución especializada al resto del sistema y ello, paradójicamente, obliga a encontrar un balance entre los contrapesos existentes, este esfuerzo de alineación y estabilidad dinámica (Abrahamson, 2000) del sistema lo hace más productivo, participativo e incluyente, institucionalmente fuerte y crecientemente pacífico resolviendo sus conflictos y disputas a través del marco legal vigente y por medio de mediaciones de autoridades reconocidas como tales y que difícilmente aceptan y practican la corrupción y la opacidad.

Las organizaciones y los países que se obligan a sí mismos a practicar la transparencia frente a la sociedad y rendir cuentas a sus ciudadanos muestran mayor cohesión y menor polarización entre los individuos y grupos que integran dichos sistemas de convivencia humana.

Desarrollo

El argumento.

1. Tanto la gestión de la pandemia como la gestión de la Comunicación (la Estrategia de Comunicación tradicional tipificada por campañas informativas de todo tipo y el campo emergente de la Comunicación Estratégica) son mediaciones que nos dejan ver la madurez de las sociedades donde ocurren ambo tipos de gestión.

2. La efectividad del combate a la pandemia y de la gestión de la Comunicación dependen de las mejores prácticas que contrastan con vicios, abusos, manipulación, etc., en ambos campos de referencia: políticas públicas de salud y comunicación.

3. Al contraste entre “Mejores prácticas” y “Vicios, abusos, manipulación, etc.” podemos llamarles antinomias o principios y procesos opuestos.

4. La hipótesis que aquí se considera es que las sociedades más maduras contrastan con las menos desarrolladas porque las primeras, en la mayoría de los casos, reflejan su madurez con mejores prácticas o prácticas más efectivas, en este caso de la Pandemia y la comunicación. Las sociedades menos desarrolladas transparentan su atraso y vicios. A través de su mal manejo de la Pandemia y la comunicación manipulada y deficiente presente en la misma.

Ideas complementarias

a) Las mejores prácticas y las peores prácticas definen o constituyen una dialéctica. Esta dialéctica tiene que ver con todos los cambios que las sociedades buscan para avanzar.

b) La Comunicación (sea con la metodología de la Nueva Estrategia de Comunicación propuesta originalmente por Rafael Alberto Pérez y trabajada ampliamente por sus asociados y seguidores), y/o modelos similares y equivalentes pueden ayudar a las sociedades menos desarrolladas a avanzar y volverse más reticulares (más horizontales, menos verticales o autoritarias) y efectivas para enfrentar sus retos. En este esfuerzo estamos ocupados los especialistas de nuestro campo en el área latinoamericana y caribeña y los colegas de países y regiones que buscan hacer permanente el desarrollo nacional en su territorio y geografía.

c) Entre otras cosas, habrá que reconocer que el avance en este tipo de procesos es dialéctico y ello implica enfrentar paradojas, contradicciones y en especial, conflicto social. Como toda herramienta de cambio social, la visión sistémica y su planeación estratégica requiere de estar alineada a fines y propósitos y del manejo honesto y transparente de la evaluación de los medios para lograr dichos fines y propósitos y en ello la comunicación se enfoca particularmente para producir, distribuir y usar productivamente la información. Las sociedades que puedan enfrentar dicha dialéctica con la capacidad de volver complementarias fuerzas opuestas, podrán avanzar a una red, es decir, un sistema más horizontal, incluyente y responsable que abona a su efectividad

para enfrentar sus retos y dilemas y resolver sus problemas permanentemente.

d) Las sociedades que intenten avanzar a la red (según su propio dicho, dogma e ideología) y lo hagan de manera deshonesto y manipuladora, se alejarán de la red y causarán pobreza, injusticia y dolor a sus poblaciones. Se insiste (ver inciso “c”) que el avance depende en mucho de los medios escogidos para llegar a los ideales comunicados por los propósitos y fines que representan el Bien Común para cada sociedad y los grupos humanos que la forman.

El avance, pues, depende en mucho del consenso logrado entre aquellos responsables de seleccionar y operar los medios para alcanzar los fines y propósitos en cada sociedad, la honestidad y transparencia de la evaluación de dichos medios a la luz de los resultados logrados y la mejora permanente de estas herramientas de ingeniería social para mejorar las condiciones de vida de los seres humanos con base en el respeto y protección de los ecosistemas que habitan.

Conclusiones

La Pandemia, su manejo como crisis y la Comunicación son procesos de mediación. Ninguno de estos dos procesos crean la realidad del sistema socio-cultural donde ocurren, sin embargo, los dos reflejan y aumentan (exponen públicamente de manera desproporcionada) sus virtudes y defectos para bien y para mal (efectos positivos pro-sociales y negativos antisociales) de la misma.

Hasta ahora, los datos y análisis de especialistas favorecen el manejo de la Pandemia y la comunicación (producción, distribución y uso productivo de la información y/o mensajes) en sociedades participativas e incluyentes, que son más transparentes y objetivas en su información, cuyos ciudadanos y receptores, públicos y audiencias son más responsables en el respeto a, y cumplimiento de las medidas preventivas de la difusión del virus: confinamiento, lavado de manos frecuente, uso de geles, sustancias y medicamentos, y la sanitización de espacios públicos, realización de pruebas diagnósticas y práctica de la sana distancia en presencia de los demás o bien, el uso de tapabocas (mascarillas).

Las sociedades y gobiernos que muestran más respeto por la dignidad de los ciudadanos y su derecho a estar bien informados como receptores en su gestión de políticas públicas, acciones y desempeño contribuyen a humanizar su propia comunicación haciéndola más efectiva para resolver los problemas públicos e incluso, las crisis (como la actual pandemia) que les afectan y ocurren en sus territorios.

Bibliografía

Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, July-August.

Ackoff, R. (2002). *El Paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. Limusa-Wiley.

Ackoff, R. (2015). *Rediseñando el Futuro*. Limusa.

Watzlawick, P., Beavin, J. & Jackson, D. (1967). *Pragmatics of Human Communication*. W.W. Norton.

Estrategias de comunicación: el desafío de conectar

Raúl Herrera

I
nvestigador y Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. FISEC Internacional. Su correo electrónico es: raheche@hotmail.com

Introducción

El texto que a continuación se presenta, es el desarrollo de la ponencia del mismo nombre que se presentó en el Primer Webinar “Futurible”, organizado por el Foro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación; FISEC y la Cátedra itinerante sobre la nueva teoría estratégica; CINTE, en julio de 2020.

Se parte desde la concepción de un nuevo paradigma aplicable al management, la administración, la economía y por extensión, a la comunicación. Se le, denomina; Nueva Teoría Estratégica: NTE (Pérez 2001, Massoni y Pérez 2009, Pérez 2012, Pérez y Sanfeliú 2013, Herrera Eche- nique y Pérez 2014, Arribas, et al., 2017) Propone que el pensamiento estratégico vive en el siglo XXI un ‘quiebre epistemológico’ en el sentido de T. Kuhn (2006). Pasa desde la economía hacia el individuo, como ser relacional. Así, la estrategia focalizada en los procesos económicos de producción y los beneficios competitivos implicados, avanzan hacia la comprensión de las razones que conducen a los individuos para actuar según relaciones estratégicamente coordinadas.

197

No se trata de renunciar a la lógica económica de la producción de bienes económicos con valor de uso y valor de cambio, sino avanzar hacia la lógica de la comunicación, aquella que desarrolla las relaciones interpersonales e intersubjetivas que crean las relaciones sociales y culturales (Pérez, 2012).

La economía de los bienes se traslapa o se complementa con la comunicación. Por un lado, los bienes económicos son para los sujetos sociales que conviven entre ellos atribuyéndole diversos valores económicos tales como el precio, el beneficio comparativo o el beneficio funcional (Larraín y Sachs, 2013 y Mankiw, 2013). Por otro lado, la comunicación pone en circulación valores de tipo simbólico y de significación que guían las relaciones interpersonales, orientando las preferencias y las emociones frente a esos mismos bienes y frente a los productores de estos; lógica de los intangibles organizacionales (Villafañe, 2005, Fom- brun y Van Riel, 1996, Hamel y Prahalat, 1996, Ohmae, 2009 y Van Riel 2013).

La pandemia del Covid 19 que hemos vivido a partir del 15 de enero de 2020, no hizo más que acelerar un conjunto de cambios que se venían desarrollando desde el 2000 en adelante. La mega externalidad multidimensional nos obliga a remirar las estrategias de comunicación a partir de un mega cambio en el contexto/mercado donde un acontecimiento de salud pública (pandemia global), afecta los aspectos económicos, sociales, políticos, culturales, laborales, tecnológicos y no menor,

de la dinámica familiar. Todo aquello, genera nuevas demandas sociales y de consumo de parte de los stakeholders, cosa que implica una nueva comprensión de necesidades y deseos de las audiencias. Implica por tanto buscar una nueva forma de relacionamiento para volver a conectar con las cambiantes demandas sociales hacia las marcas y el estado mismo, desde la mirada de la ciudadanía.

Se corrieron las fronteras, hoy tenemos nuevos estándares exigidos a las marcas con demandas cambiantes y complejas de parte ciudadanos y consumidores.

Hemos pasado desde una mera transacción producto/servicio a cambio de una retribución monetaria (relación lineal), entre la empresa y el cliente/usuario, donde se espera obtener el mayor rendimiento posible en el presente, cosa que implica una mirada unidireccional e informativa, a una donde se expresa una relación y vínculo marca/stakeholders, con una mirada multidimensional, compleja y de comunicación, donde se espera generar una conexión que va más allá del producto/servicio ofertado, generando un valor perceptual que navega en el mundo de los denominados como recursos intangible; concepto desarrollado por Villafañe (2005).

198

Un cambio de mirada que empuja hacia un nuevo paradigma

Para Van Riel (2013), se habría producido un cambio de paradigma para la empresa ya que el futuro no estaría en manos de los actores tradicionales, sino que empieza a depender de sus stakeholders (grupos de interés).

En esta instancia comunicacional emerge el rol de un intermediario esencial, las organizaciones sociales, ya sean empresas o corporaciones de diverso tipo o dimensión. Y ante ellas los sujetos sociales individualizados o reconocidos por sus expectativas –demandas, necesidades, imaginarios culturales– que son reconocidos con el término ‘stakeholder’ o grupos de expectativas (Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, 2006).

Ya en 2015 (Picker y Fries), proponen que la empresa ciudadana, lograría un rendimiento extraordinario en rentabilidad económica y social, evolución, perdurabilidad y reputación, porque integra a la estrategia corporativa innovación, genialidad empresarial y responsabilidad ciudadana. Ya no solo se va a la conquista de consumidores, sino que a la relación con ciudadanos. Instalaría, por lo tanto, un nuevo paradigma empresarial, por lo tanto “compañías convencidas de que a la larga no

se puede desarrollar un negocio próspero y sano en un entorno empobrecido y enfermo, deciden convertirse en empresa ciudadana y cosechar los frutos que tal transformación trae consigo (p. 6).

A todo ello se suma las nuevas demandas de las ciudadanías. En el Primer Barómetro de empresas con propósito (2020) de PwC y Acción Empresas, Las Empresas con Propósito sería aquellas que lo “declaran explícitamente, más allá de la legítima maximización de sus utilidades, y que inician un proceso de mejora constante para convertirse en empresas que gestionan sus asuntos de sostenibilidad” (p.5) Interesante resulta que los pilares sobre los que se sustentan son en una primera etapa el propósito y la sostenibilidad, pero en una etapa posterior, de le suman las dimensiones de cultura, liderazgo y ecosistema. En el mismo estudio se detalla que “cuando hay coherencia entre los valores y principios individuales y el propósito empresarial, la productividad es al menos un 72% mayor (p.11, conclusión de PwC y Acción empresas, sobre la base del estudio, Carpenter and E. Gong, (2016). “Motivating Agents: How Much Does the Mission Matter?” Journal of Labor Economics, 43 no. 1, pp.11-236).

Así para el Barómetro PwC y Acción empresas (2020), el 85% contempla que su propósito será parte de una planificación a largo plazo de al menos 5 años. El 66% considera un impacto social o ambiental, además del económico y el 47% contempla al menos a sus tres stakeholders más relevantes, es decir socios o accionistas, trabajadores y clientes.

La visión anterior esta en concordancia con lo que propone la Nueva Teoría Estratégica, con relación a que el proceso de Estrategar, concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas en relación al entorno vivencial (Pérez, 2012 y Herrera Echenique y Pérez 2014). En el ámbito comunicacional da lugar a una relación: organización / stakeholder. La matriz epistemológica ‘homo relatio’ (Massoni y Pérez, 2009) es el eje de la NTE, es un concepto que describe las relaciones de cooperación y de co-construcción de sentido social a partir y desde la comunicación. En esta línea de pensamiento, el desafío de una organización social es desarrollar procesos de gestión estratégica basados en la comprensión de las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva. Por tanto los sujetos serán los escenarios de relación: sujeto 1 (organización n) – sujeto 2 (stakeholder n).

Para Frías, et al (en Pérez & Sanfeliú, 2013), el escenario de la estrategia ha ido evolucionando con el correr de los tiempos, desde un primer Paradigma Militar (Siglo IV ac), en el que la estrategia vive confinada hasta el siglo XXI, luego uno Matemático, ya avanzado el siglo XX (desde 1944 a 1954), a continuación el Paradigma del Management/Económico, en el que hoy aun persistimos, cuyos principales exponentes

son Ansoff, Drucker, Levitt, Chandler, Andrews, Ohmae, Deming y Porter, entre otros, quienes conciben la estrategia como una política para conseguir objetivos a medio, largo plazo, ubicándola en el mundo de los negocios y la dirección.

Todo cambia a inicios del 2001, cuando Pérez avizora lo que sería propuesto como el Cuarto Paradigma, denominado Humano Relacional, el que a su vez se inspira en las críticas de Hamel y Prahalad (1989) a la forma de concebir las estrategias en su artículo “La organización de alto desempeño: El propósito estratégico”, publicado por Harvard Business Review y luego, “Competing por the Future”, (1996), de los mismos autores. Así, las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten.

Tomando como base la perspectiva de la NTE, este artículo trabaja desde la perspectiva de “homo relatio”. Experiencia de innovación metodológica en el ámbito de la NTE, y en el del análisis de la comunicación estratégica de los *qualia* (Arias, 2012), que organiza la relación organización / stakeholders. Es un modo de acercamiento mostrativo no exhaustivo, con lo que se pretende abrir brechas para estudiar el rol de los stakeholders en el desarrollo de organizaciones o corporaciones, así como para poder comprender los criterios cualitativos con que las marcas trabajan sus procesos de significación para conectar con la ciudadanía, el mercado y sus grupos de interés en general..

Conectar desde el punto de vista Sociocomunicacional

El mundo ha cambiado y la comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso señala Van Riel, (2013). Así también, para la NTE el ‘homo relatio u hombre relacional’, es su eje epistemológico y metodológico (Massoni y Pérez, 2009) Entonces, analizar la comunicación no es sólo asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad misma. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

La Nueva Teoría Estratégica no solo denunció la necesidad de un nuevo paradigma que explique la realidad desde una perspectiva diferente a la del Management de los ochenta, sino que se atrevió a proponer el que sería el cuarto paradigma de la estrategia y con él otra forma de imaginar y construir el futuro: el Paradigma Humano/Relacional. Éste, presupone un cambio en el Management, desde la dirección de lo meramente económico por actores racionales y otros constructos (*homo*

economicus) y 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 y sostenibilidad organizacional (Carroll 1991, en Balaguer, Fernández y Muñoz, 2007), funcional y operativa, la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (Hamel y Prahalat 1989, 1996; Pérez 2001 y Pérez 2011) Esta visión encarna la cuarta tendencia en el desarrollo de la estrategia, que consiste en postular una estrategia menos geométrica y más hermenéutica, una estrategia menos racional y más relacional.

La clave de la refundación de la estrategia pasa por recuperar al ser humano, reemplazado por una visión de racionalidad propia de las décadas de los años '50 al '80. En esta nueva visión los actores de la estrategia son las personas, asumiendo toda su riqueza y al mismo tiempo su complejidad.

Las bases del modelo sociocomunicacional están presentes como esencia tres conceptos: co-construcción, co-creación y co-evolución. El prefijo 'co' implica la dimensión intersubjetiva de la comunicación, aquella que garantiza la naturaleza interactiva de la comunicación. Se trata de identificar no sólo actores, sino conciencias de colaboración productiva, gracias a la cual la comunicación no está dada de antemano o entregada plena o en dosis, sino que se va construyendo en una actividad coordinada.

La co-construcción construye el contexto de interacción y la comunicación como tal. El contexto no avanza ni fluye progresiva o retrospectivamente respecto de uno, sino que lo constituye a uno mismo en la relación con otro. Es el principio de la identidad marcado por la propia alteridad, ya que es el otro a quien se busca permanentemente por la propia comunicación (Mead, 1957, Tajfel 1972 y Goffman, 2001) Así, se trata de construir participativa y colaborativamente con el otro nuestra propia identidad y alteridad, pero, esencialmente construir desde el otro.

El modelo sociocomunicacional (Arribas, et al., 2017) construido a partir de la integración de variadas teorías, se constituye en un modelo innovativo, que mira desde las relaciones entre personas, personas y grupos, grupos y organizaciones, organizaciones y la sociedad misma. Deja atrás la mirada de la comunicación como traspaso o transferencia de datos (teoría de la información; Shannon y Weaver, 1949) o la retroalimentación informativa (modelo cibernético de Wiener a partir de 1939), integrando al hombre como centro del quehacer comunicacional,

incorporando su complejidad racional, así como la emocional y experiencial (Goleman 1996).

Para Schramm (1971, en Otero, 2004), en vez de concebirse como algo que alguien hace a otro alguien, la comunicación debe ser entendida como una relación, como una interacción, como algo compartido.

Para Pérez (2012) el reconocimiento de la organización como el gran sujeto estratégico de nuestras sociedades contemporáneas termina ubicando a la comunicación en su ámbito de actuación y es ahí donde se viene desarrollando con fuerza bajo la rúbrica de comunicación estratégica organizacional. Un fenómeno que de acuerdo a Massoni y Pérez (2009) ya fue estudiado por Muriel y Rota, 1980); Putnam y Pacanowsky, 1983; Bartoli, 1991; Conrad y Poole, 1994; Van Riel, 199; Schultz, 2000; McPhee y Zaug, 2000; Oliveira, 2002; Cardoso, 2002; Freitas, 2002; Bueno, 2003; Kunsch, 2003; Ávila, 2004; Marchiori, 2006; May y Mumby, 2006; Múnera, 2007; Oliveira y De Paula, 2008; Oliveira y Nogueira Soares, 2008, y otros más.

Entonces, al hablar de lo humano habrá que referirse a la constitución de lo identitario. La identidad es el ser esencial y en consecuencia, lo que nos diferencia del otro y otros; es lo que nos hace únicos. Este conjunto de características hace que las personas se relacionen con tal o cual persona, que se ignoren a otras y que causen rechazo en las restantes.

Los procesos comunicacionales harían referencia a los actores, a espacios de necesidades y demandas con las prácticas que se verifican en la sociedad, Castellucci (2010). Por su parte, Manucci (2005) plantea 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. Así, la comunicación dejaría 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. De lo anterior, se podría deducir que las personas podrían diseñar y gestionar esos símbolos y percepciones.

Lo sociocomunicacional incorpora la identidad. Pero ésta no se observa directamente, sino que por medio de la cultura, ya que es la base inconsciente de la última. Es una construcción simbólica de emociones y experiencias, que se desarrolla por medio de las interrelaciones propias y con los demás. Esto se puede verificar en la historia, en la práctica ética y la filosofía de trabajo/vida. Para Capriotti, "la Cultura Corporativa

sería el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (2009, p.24).

El hombre habla del mundo a través de su relación con el otro, es una relación triangular, entre el “yo”, el “tu” y el “mundo” (Acosta y Martinoli, 2005). La situación define la relación con el otro. Existe entonces una articulación recíproca entre identidad y finalidad. El mundo es lo que construye saber. El mundo es un mundo de saber, todo lo que se dice remite a un saber. Complementa esta visión Iñiguez (2001), quien propone que la identidad es por encima de todo, un dilema, entre la singularidad de uno/a mismo/a y la similitud con nuestros congéneres, entre la especificidad de la propia persona y la semejanza con los/as otros, entre las peculiaridades de nuestra forma de ser o sentir y la homogeneidad del comportamiento, entre lo uno y lo múltiple. Así para Tajfel (1972), la identidad sería aquello que me caracteriza y diferencia del otro; es decir lo que me hace único(a). Por su parte para Goffman (2001), habría roles en la sociedad y por medio de ellos las personas interactúan con los demás. El rol sería lo que posiciona frente al otro (Marcus, 2011). Finalmente, para Mead (1957), propone que nos construimos en la interacción y la mirada del otro. Seríamos lo que el otro(a) u otros(as) dicen de nosotros (Tomasini 2010).

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

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

El modelo sociocomunicacional presupone un espacio relacional (interfaz comunicacional), de alta participación y colaboración. Es decir, co-constructivo. El contexto sobre el cual operará y se articularán las relaciones debe ser de co-construcción o co-creación; ello asegura mayor probabilidad de efectividad comunicacional.

Las variables del Modelo Sociocomunicacional permite Estrategar de mejor manera, sobre la base (interfaz de relación) de la co-construcción. Es desde ella que se articulan sus cuatro variables: conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia y finalmente, sentido y significación.

Sobre la base (interfaz de relación) de la co-construcción, es que se articulan las cuatro variables del modelo SCE:

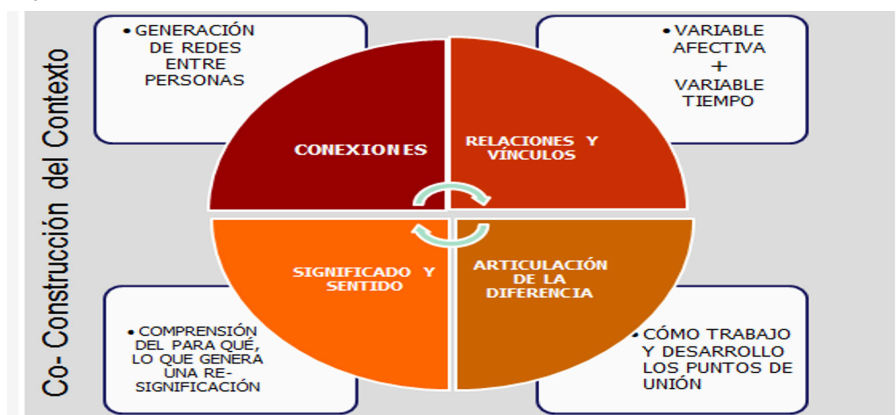
1. Conexión.
2. Relación y vínculo.
3. Articulación de la diferencia.
4. Significación y sentido.

Algunos axiomas previos para un efectivo funcionamiento del Modelo Socio-Comunicacional (MSC):

- Sin una base de co-construcción, es imposible Estrategar efectivamente con modelo sociocomunicacional.
- Cada una de las cuatro variables son necesarias, pero no suficientes por sí solas.
- Las cuatro variables funcionan relacionadas y se presuponen mutuamente.
- El modelo sociocomunicacional se construye mediante el diseño articulado de las cuatro variables.

204

Esquema 1: Modelo Sociocomunicacional



Fuente: elaboración propia a partir de variables del modelo

Se puede explicar cada variable del siguiente modo:

1º Conexión: Al hablar de la variable de conexión se está definiendo con quien o quienes se va a comunicar, y cuál es la o las interacciones que se van a desarrollar. Presupone una red de relaciones del tipo centralizada, descentralizada o distribuida con los grupos de interés.

2º 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 le suma lo afectivo/emotivo a la conexión. Una conexión además del componente racional/informativo, debe incorporar el componente afectivo/emotivo. Por su parte, el vínculo presupone la integración de la variable tiempo a la relación.

3° Articulación de la diferencia: Esta tercera variable presupone a la primera y segunda, 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/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad. La articulación es la unión (flexible) entre dos o más partes no flexibles. Las funciones más importantes de las articulaciones son de constituir puntos de unión entre los componentes y facilitar movimientos mecánicos (en el caso de las articulaciones móviles), proporcionándole elasticidad y plasticidad al proceso. La articulación por lo tanto, permite unir partes diferentes y a veces relaciones de diferente índole.

4° Sentido y Significación: Esta cuarta variable presupone a la primera, segunda y tercera, es más, las complementa. Por ello la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad, para así asignarles una significación y por lo tanto un sentido (comprensión del para qué)

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

La significatividad 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 generan un significado interpretativo que contiene en sí mismo una carga de racionalidad y a la vez de emotividad.

Desde la perspectiva que aquí se plantea la comunicación es concebida como estratégica y en tanto tal como relacional/humana, al igual que el proyecto Estrategar, otorgándole un sentido que la saca del presente, instalándola en el futuro, del mero hacer, para darle más importancia al pensar, reconfigurándola como una interface de significación (semiótica y semiotizada), de flujos de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes e intradependientes.

La co-construcción es la dimensión de base y esencial que soporta las variables del modelo para Estrategar, permitiendo una conexión más fluida y efectiva a la vez.

La interpretación es proporcional al verosímil con el que se construye la mirada del observador e intervinientes 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.

Bibliografía

206

Acosta, C. y Martinoli, E. (2005). *El mensaje institucional cooperativo. Una mirada desde el análisis del discurso*. Universidad de Buenos Aires.

Arias, A. (2012). Los qualia: intuiciones y argumentos. Apuntes para una nueva aproximación. Cuaderno de Materiales. *Revista de Filosofía*, 24, 27-49.

Arribas, A., Herrera Echenique, R. y Pérez, R.A. Coords. (2017). *Nueva teoría estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación*. Sello editorial Razón y Palabra.

Balaguer, M., Fernández, M. y Muñoz, M. (2007). *La responsabilidad social de la empresa. Relaciones entre performance social, financiera y bursátil*. Generalitat.

Capriotti P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Castellucci, D. (2010). *Dimensión Socio-Comunicacional: Prácticas Comunicacionales. Estudio realizado para la Provincia de Buenos Aires*. Universidad de La Plata.

Frías, A., Herrera Echenique, R. y Pérez, R.A (2013). Capítulo 3: La nueva teoría Estratégica (NTE), ¿cuarto paradigma? En Pérez, R.A. y San Feliú, I. (2013). *El Viaje a la Complejidad. La complejidad social. La trama de la vida*.

Nivel de Integración Social. Tomo 4. Biblioteca Nueva.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (1996). *The Reputational Landscape.* Volumen 1. *Corporate Reputation Review.*

Goffman, E. (2001). *La presentación de la persona en la vida.* Amorrortu editores.

Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional.* Javier Vergara Ediciones S.A.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1989) *La organización de alto desempeño: El propósito estratégico.* Lo mejor de Harvard Business Review.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future.* Harvard Business School. HBS.

Herrera Echenique, R, y Pérez, R.A. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad.* Santillana - FISEC.

207

Íñiguez, L. (2001). *Identidad: De lo Personal a lo Social. Un Recorrido Conceptual.* Eduardo Crespo Editores.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica.* 7ma.ed. Pearson.

Kuhn, T. (2006). *La estructura de las revoluciones científicas.* 3ra. ed. Fondo de Cultura Económica.

Larraín, F. y Sachs, J. (2013). *Macroeconomía en la economía globalización.* 3ra. Ed. Pearson.

Mankiw, G. (2013). *Principios de Economía.* 6ta. ed. Harvard University.

Marcus, (2011). Apuntes sobre el concepto de identidad. *Revista Intercambios*, Vol. 5. (1)..

Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente.* Ciespal.

Massoni, S. y Pérez, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia.* Ariel.

Tomasini, M. (2010). *Un viejo pensador para resignificar una categoría psicosocial: George Mead y la socialización.* Universidad de Cordova.

Athenea Digital, 17, 137-156.

Ohmae, K. (2009). *The next global stage*. Wharton School Publishing.

Otero, E. (2004). *Teorías de Comunicación*. Editorial Universitaria.

Pérez, R.A. (2001). *Comunicación Estratégica*. Ariel.

Pérez, R.A. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía.

Pérez, R.A. y Sanfeliú, I. (2013). *El Viaje a la Complejidad. La complejidad social. La trama de la vida. Nivel de Integración Social*. Tomo 4. Biblioteca Nueva.

Picker, H. y Fries, B. (2015). *La empresa ciudadana*. CEC Internacional.

PwC y Acción Empresas (2020). *Primer Barómetro de empresas con propósito*.

208 Tajfel, H. (1972). *La catégorisation sociale*. Larousse.

Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Revista Comunicação e Sociedade*, Vol. 8, P. 101-113.

La Comunicación Estratégica como articuladora de la realidad post contingencia, responsable y sostenible

Sandra Orjuela

Doctora en Comunicación Organizacional por la Universidad de Málaga. Especialista en Sociología del Consumo e Investigación de Mercados. Su correo electrónico es: sandraorjuelacordoba@gmail.com

Introducción

Las tendencias y transformaciones que se venían gestando en los últimos años, se han visto aceleradas por cuenta de la crisis sanitaria generada por la pandemia del SARS-CoV-2, que llegó a mediados de marzo a América Latina impactando, igual que en el resto del mundo, toda la economía dejando aún más patente las grandes debilidades y desigualdades que nuestra región ha vivido por años en áreas de la salud, educación, economía informal, acceso al agua, electricidad, brecha digital, sólo por nombrar algunos de los grandes desafíos que hoy los gobiernos están enfrentando.

América Latina cuenta actualmente con 630 millones de habitantes aproximadamente, siendo América del Sur la zona más densa poblacionalmente de la región con 425 millones de personas. Es una de las regiones más urbanizadas del mundo, con el 80% de sus habitantes viviendo en las urbes. Actualmente es la región más desigual del mundo con 62 millones de personas que viven en pobreza extrema.

210

Según cifras del Banco Mundial para 2018, en su Reporte sobre la pobreza en América Latina: el porcentaje de población que es pobre, muy pobre y extremadamente pobre, presenta en los primeros cinco lugares a Honduras (52,6%), seguida por Guatemala (48,8%), Venezuela (35,6%); compartiendo el cuarto lugar se encuentra México y Nicaragua (34,8%) y en quinto lugar El Salvador con 29%, para proseguir con Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador en los primeros 10 lugares de pobreza más alta de la región.

De acuerdo a la nota periodística de Vargas, (2020, s.p.) la secretaria ejecutiva de la Cepal, Alicia Bárcena, indicó que en medio de esta crisis, desaparecerán aproximadamente 2,6 millones de empresas formales en la región, las cuales son pequeñas y medianas en su mayoría, en un contexto de economía informal que ronda el 54%. “Estamos en riesgo de concluir una década perdida nuevamente, por lo que hay que buscar salidas” y agrega que “debido a la contracción de 5,3% que podría registrar América Latina y el Caribe al final del año, se dará un aumento de la pobreza en 28,7 millones de personas, mientras que en pobreza extrema subirá en 15,9 millones de personas más”.

Para el secretario general de la OCDE, Ángel Gurría, la pandemia profundizó “las deficiencias con las que venía luchando la región desde años atrás, entre las que se destacan la precariedad de los sistemas de salud, el déficit en la infraestructura, entre otros.” (Vargas, 2020, s.p.).

En cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para junio de 2020, se estimaba que “la economía de México se desaceleraría 7,5% este año, si se logra contener el brote, mientras que la de Brasil podría caer hasta 7,4%, la de Colombia se desplomaría 6,1%, la de Chile retrocedería 5,6% y la de Costa Rica, 4,1%”.

Para agosto de 2020, la OCDE informaba que el producto interno bruto de sus 37 países miembros, registró una contracción del 9,8% en el segundo trimestre de 2020, producto de la pandemia producida por el SARS-CoV-2, añadido al retroceso presentado en el primer trimestre del año de 1,8%, lo que confirmaba la entrada en recesión técnica por primera vez desde la crisis financiera global entre 2008 y 2009.

Este panorama es el marco en el cual las organizaciones deben navegar en el corto y mediano plazo, por lo que la gestión de la comunicación y la reputación desde la flexibilidad y capacidad de adaptación, serán claves de éxito para superar los cambios, además de entender e incluir los riesgos dentro de las planificaciones estratégicas de las organizaciones, como un tema ineludible de cara al futuro cercano y también a largo plazo.

211

Entorno y su relación con la crisis y la organización

La realidad actual nos enfrenta a una situación inédita, marcada por una grave crisis sanitaria y económica, que a su vez genera otras situaciones de contingencia, riesgos y emergencias, enmarcadas en un entorno VUCA (por sus siglas en inglés) lo que lo hace aún más retador: volátil, incierto, complejo y ambigüo.

Bennett y Lemoine (2014, s.p.) indican que los entornos VUCA combinan 4 distintos retos que exigen respuestas diversas, lo que los hace tan desafiantes para la gestión y toma de decisiones por parte de los líderes.

La volatilidad se entiende desde lo inesperado o inestable tanto de la situación, como del tiempo que puede durar; frente a ello los autores proponen esquemas audaces y flexibles que no necesariamente deben ser difíciles de comprender para los involucrados aunque a veces pueden implicar altos costos, como por ejemplo acumular inventario. La incertidumbre se entiende como falta de información y entendimiento de lo que está sucediendo, se conocen los efectos del hecho y quizá algunas causas, más no se tiene claro el cambio que esto generaría.

Igualmente los autores señalan que la complejidad implica una situación que cuenta con muchas partes y variables que deben ser entendi-

das desde la interconexión de las mismas, llevando a que en muchas ocasiones sea abrumador el procesamiento de toda la información y data que ello significa para analizar, lo que exige contar con especialistas para reestructurar y construir opciones y salidas adecuadas a cada arista de esa complejidad. Y la ambigüedad, se presenta ya que la relación causal no está completamente clara, no se cuenta con precedentes similares y está marcado por el desconocimiento de situaciones análogas.

Este entorno actual nos enfrenta a grandes desafíos que implican nuevas lecturas y/o reinterpretaciones de la realidad, a gestionar crisis económicas profundas, aceptar y gestionar la disrupción, crear dinámicas de comunicación y relacionamiento con movilidad limitada, gestionar las emociones desbordadas de los stakeholders, iniciando por los empleados; enfrentar protestas sociales por parte de una ciudadanía más desconfiada y activista, entre otras situaciones que cada día van escalando. Es una situación de alta incertidumbre donde se hace más patente que nunca, la importancia de gestionar las relaciones con los stakeholders desde las conversaciones de valor, para entender el entorno y aportar soluciones desde la co-construcción con el otro a partir de alianzas y dinámicas de trabajo colaborativo.

Desafíos para la organización actual

Los cambios ya venían cabalgando desde los últimos años, sin embargo con la pandemia se aceleraron las transformaciones y con ello los retos a enfrentar, ya que muchos de ellos implican una gran capacidad de adaptación y flexibilidad, de entender con nuevos ojos el entorno donde nos desenvolvemos a partir de la escucha y el diálogo, para buscar propuestas que permitan adaptarnos en estos tiempos de incertidumbre. Es un re-mirar y re-escuchar el entorno para construir estrategias de convivencia a partir de las diferencias y como bien decía Rafael Alberto Pérez, diseñar estrategias “para un mejor vivir”.

Cada día los líderes deben enfrentar situaciones en sus organizaciones, que les implica tomar decisiones en diversos frentes para buscar la supervivencia de sus negocios y proyectos. Los retos llevan al líder actual a tener que revisar la organización y entenderla en 360 grados, desde lo financiero, operacional, comercial, social, capital humano, así como lo comunicacional y reputacional; en esos momentos es vital contar con información y conocimiento que le permita comprender el impacto que tendrán sus decisiones y es allí cuando el aporte desde la Comunicación Estratégica se enaltece como variable vital, para la toma de decisiones estratégicas no sólo para la empresa y sus marcas, sino de

cara a toda su cadena de valor.

Desde el plano financiero el objetivo principal es garantizar la estabilidad y mantenerla sana para su sostenibilidad económica; por otro lado deberá encontrar el equilibrio entre sus ingresos y el cumplimiento de obligaciones regulatorias y legales, con el fin de mantener la operación. Desde el plano comercial su principal objetivo será el de tener la capacidad de abastecer el mercado y sus servicios conexos, así como fortalecer la presencia de marca a partir de la generación de confianza y empatía con los clientes - usuarios – consumidores y todas sus audiencias; demostrar la capacidad de digitalizar sus servicios y mantener el posicionamiento en los mercados, cuidando de no caer en la publicidad oportunista, ya que los clientes no verán con buenos ojos que quiera aprovecharse de la situación, por el contrario es el momento de fortalecer y darle protagonismo a la comunicación que es capaz de poner en valor la promesa de marca, generando espacios de intercambio con sus públicos.

Desde lo social es tiempo de validar la gestión que ha estado realizando desde la Responsabilidad Social Empresarial Social y su Sostenibilidad en la construcción de diálogos sociales, con el objetivo de entender en profundidad los cambios que las comunidades y la sociedad en general están experimentando, con la finalidad de responder adecuadamente a las expectativas ciudadanas y de los consumidores con miras a obtener y/o afianzar la licencia social. El comportamiento y el diálogo que desplieguen hoy la empresa y sus marcas será respondido con la aceptación o rechazo de sus stakeholders, ya que más que nunca están conscientes de su poder y harán la diferencia cuando pase la pandemia.

En la arista de la gestión del capital humano, los líderes deberían construir espacios de interlocución y acompañamiento con y para sus colaboradores, es hora de aplanar las estructuras funcionales, hacer equipos para co-constituir la nueva realidad a partir de la escucha activa y la generación de conversaciones de valor, donde todos aporten propuestas y soluciones para enfrentar los retos diarios de forma ágil. Los líderes deben ser empáticos y accesibles, modelando con su comportamiento, apostando a incentivar la creatividad, la proactividad y capacidad de innovación, además de incluir en esta gestión el interés por las familias de sus colaboradores, expresando el sentido de comunidad desde sus valores corporativos.

Frente a estos desafíos la comunicación se erige como protagonista en la creación y fortalecimiento de vínculos que vayan más allá de las relaciones, articulando desde las diferencias y construyendo significados

compartidos. Es la hora de proyectar narrativas cimentadas en el propósito de la organización, así como construir sentido desde el compartir los valores a través de sus comportamientos y la comunicación de la organización y sus marcas, con el fin de proponer dinámicas y soluciones que al final impactarán en la reputación desde la construcción de confianza.

También se presentan grandes desafíos en la gestión de reputación, ya que esta responde a hacer lo que los stakeholders esperan de la empresa, logrando la coherencia y consistencia entre el propósito, la visión, misión y los comportamientos de la organización, acompañados de la comunicación y narrativa construida para generar confianza desde el ser y el hacer, desde el decir y la acción, lo que implica una gestión transparente, creíble y que genere el impacto que responda a las expectativas de los públicos de interés y de la sociedad en general.

Frente a esta retadora situación a la organización convendría:

214

- Repensarse desde su propósito, entendiéndolo como el sentido más alto de la esencia de la organización, no sólo es el qué hace, sino el por qué lo hace basado en su espíritu y relevancia para su sector y la sociedad.

- Revisar ¿cómo está entendiendo su comunicación, más como táctica o estrategia?.

- Desarrollar capacidades de adaptación, flexibilidad e innovación y competencias que le coadyuven a generar soluciones desde el entendimiento del otro.

- Fortalecer la escucha y los vínculos con los stakeholders.

- Desarrollar liderazgo y comunicación empática.

- Gestionar la transformación digital y su impacto en sus stakeholders.

Comunicación Estratégica, como variable para navegar en entornos inciertos

En tiempos de crisis e incredulidad y desconfianza, la comunicación se alza como variable táctica y estratégica, para apoyar en la construcción de soluciones para enfrentar las situaciones enmarcadas en la incertidumbre y el riesgo.

La comunicación desde su dimensión táctica, aporta desde el quehacer operacional en el diseño de medios offline y online, eventos, prensa, gestión de redes sociales, entre otras actividades y soportes.

En su dimensión estratégica la comunicación significa intercambiar y compartir valores, implica el conectar para generar vínculos e interacciones, para co-construir y co-crear en pos de generar soluciones; articula desde las diferencias y orienta en la redefinición de cómo quiero ser entendido para conectarme con las diferentes generaciones; apoya en la mitigación de riesgos; soporta para lograr la alineación hacia los objetivos organizacionales y coadyuva en la generación de compromiso entre los colaboradores; es ubicar como protagonista de la estrategia a la persona, no a la actividad o el proceso, es el hacer y concebir desde el entendimiento de lo humano, para construir puentes de confianza y desde allí levantar relaciones donde me identifico y reconozco al otro como uno igual a mí, allí está el valor de la estrategia, construyendo desde y con el otro a partir de su naturaleza y diferencias.

Aportes de la Comunicación Estratégica

215

La Comunicación Estratégica aporta en el acoplamiento de un articulado de relaciones y expectativas, entendiendo a la organización como un corpus que unifica la vida organizacional en su dimensión interna y externa, buscando que se fortalezca desde las relaciones de valor que genera en un ganar – ganar – ganar: gana la organización, gana el stakeholder involucrado y gana el entorno, aportando en el fortalecimiento de la sostenibilidad económica, social y ambiental.

La Comunicación Estratégica es un proceso transversal a toda la organización, razón por la cual sus beneficios se extienden a todas las áreas y operación. A continuación se presentan algunos de los aportes que impactan corporativamente a nivel interno y externo, participando a su vez en la construcción de reputación.

- Comunicación de la organización: conecta, escucha y conversa con sus audiencias internas y externas: colaboradores, sus familias, accionistas, proveedores, gobierno local-regional-nacional, reguladores; aliados, grupos de presión, competencia, sector industrial, ONG's, sociedad civil, etc.

- Comunicación comercial: gestiona las relaciones desde la marca, la publicidad, el marketing, la promoción y todas las herramientas afines.

- Comunicación para el mantenimiento de la operatividad: acompaña

las acciones que se deben realizar para garantizar la recuperación o continuación de actividades prioritarias para la organización, así como anticipa los efectos que puede generar la interrupción de las operaciones.

- Comunicación para la gestión de crisis: basado en Tironi y Cavallo (2016, pp. 28) se entiende la crisis como cualquier circunstancia, deliberada o fortuita, que produce un desequilibrio en la relación normal de una organización con su entorno, afectando su reputación. Acá la Comunicación Estratégica acompaña de forma determinante en el antes, durante y después de una situación de crisis, así como en la gestión y mitigación de riesgos.

- Comunicación en la gestión del cambio: apoya a los líderes a informar, formar, generar espacios de diálogo-escucha que potencien la participación de la gente para apoyarles en el proceso de cambio y gestionar sus expectativas. Aporta en la negociación y articulación de las partes.

- Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial y la Sostenibilidad: escucha, dialoga, siente y comunica. Construye desde el yo hacia el nosotros. Co-crea para alcanzar la transformación de la organización desde el involucramiento de las partes, para la corresponsabilidad. (Yulder Jiménez, comunicación personal, 18 de abril de 2020).

- La importancia de conocer a nuestros stakeholders. Resulta de suma importancia e interés conocer y entender a los stakeholders, por lo que se sugiere mapearlos con profundidad, con el fin de conocerlos detalladamente para entenderlos y desde allí responder a sus expectativas y necesidades, desde su pensar y sentir sobre lo que está sucediendo y están viviendo, así las marcas y las empresas pueden diseñar con mayor acierto sus estrategias comunicacionales, reputacionales y de marketing.

En los nuevos tiempos, es importante lo que ha señalado Bendezú (2020) en un webinar donde se abordó el tema del desafío de la relación con los stakeholders, allí enfatizó en la importancia de analizar y estudiarlos más desde lo cualitativo, sin quitar importancia a lo cuantitativo. Es muy valioso escucharlos, más allá de pasar encuestas y medir numéricamente una dimensión cualitativa, es observar a través de escuchar al otro, qué dice, qué sienten, cómo sienten, cómo viven lo que está pasando, sus inquietudes, miedos, angustias, preguntarles qué creen que podría mejorar su experiencia y dinámica como empleado, como cliente, como proveedor, etc. El experto resalta la importancia del escuchar y del generar conversaciones auténticas.

Hablemos de tendencias en la Comunicación Estratégica

Es fundamental hacer seguimiento a los estudios que se están realizando y que nos señalan las tendencias que ya venían presentándose desde hace algunos años atrás y cómo se ha acelerado su consolidación y desarrollo a partir de la crisis sanitaria. A continuación se presentan algunos aspectos puntuales, respecto a los temas que hemos tratado en líneas anteriores y que dan indicios sobre lo que viene.

Temas estratégicos para la gestión de comunicación

De acuerdo al Latin American Communication Monitor 2018 – 2019, al preguntarle a los profesionales de la comunicación sobre cuáles consideraba que eran los temas más importantes para la gestión de las RR.PP. y la comunicación de cara al 2021, las respuestas con los más altos porcentajes fueron:

Enfrentarse con la evolución digital y la web social (38,9%); lidiar con la velocidad y volumen del flujo de información (36,2%); usar big data y/o algoritmos para la comunicación (32,7%); lidiar con la demanda de más transparencia y audiencias más activas (32,2%); fortalecer el rol de la función de comunicación para apoyar la toma de decisiones de los directivos (30,7%); construir y mantener la confianza en la organización (30,2%) y conectar las estrategias de la organización con la comunicación (30,1%).

Como se ve todos estos temas se han potenciado en tiempos de pandemia y serán de suma importancia en la época de postcontingencia.

Tendencias en gestión de intangibles

El Approaching the future 2020, realizado por el Corporate Excellence y CANVAS presenta la evolución de las tendencias en gestión de intangibles desde hace 5 años. Entre los resultados 2020, se destacan como grandes tendencias:

1. Un contexto global marcado por la desconfianza y la incertidumbre, donde sólo el cambio es la variable constante.
2. Una nueva ciudadanía más activista y responsable: “las expectativas sociales se refuerzan en la ciudadanía, llevándola a valorar y apoyar a las empresas que demuestren su compromiso y responsabilidad y rechazarán a las que no estén alineadas con sus valores, creencias y expectativas”.

3. El propósito se plantea como la guía para definir un nuevo modelo económico global que permita generar valor a largo plazo desde las organizaciones.

El estudio muestra que para la próxima década la Agenda 2030 tiene como reto su consolidación, para que todos los actores incorporen los ODS a sus agendas en pro de alcanzar organizaciones hacia un futuro más sostenible. El 41% de los directivos entrevistados afirmaron estar trabajando en la Agenda 2030 y más del 60% asegura que su organización ha definido objetivos para medir la contribución a los ODS.

El *Approaching the future 2020* presentado en mayo de 2020, alcanzó a indicar algunos impactos de la crisis sanitaria en los primeros meses de la pandemia, reflejando la aceleración en la consolidación y/o avances de varias tendencias como: la tecnología en el impacto del nuevo futuro, la creciente desconfianza hacia las empresas y el crecimiento de la conciencia colectiva y dimensión relacional.

218

Al realizar un comparativo entre las grandes tendencias presentadas en los resultados de Europa, América Latina y los ecosistemas digitales, se encuentra el protagonismo de las marcas diferenciadas por su compromiso; la importancia en medir los intangibles, el reforzamiento de las expectativas sociales en un entorno de desconfianza y el reto de trabajar decididamente en la década 2020-2030 por el logro de los ODS. La reflexión que pone foco en América Latina apunta a que en la “nueva normalidad” el compromiso de las marcas será clave para su relación con los distintos stakeholders y el estudio general resalta la importancia de la reputación corporativa y el compromiso de las marcas, como clave de gestión en un entorno incierto.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El Centro de Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina y el Caribe, presentó su primer índice de los ODS en la región el 16 de junio de 2020. El Índice ODS 2019 es una herramienta que permite medir el progreso en el cumplimiento de los ODS por parte de 24 países de la región.

Los resultados demuestran que el impacto del SARS-CoV-2 en la región, la enfrenta a mayores desafíos, presentando en primer lugar la ampliación en la brecha para el logro de la reducción de desigualdades (ODS10), seguido por trabajo y crecimiento económico (ODS8) y en tercer lugar una paridad entre fin de la pobreza (ODS1), salud y bienestar (ODS3) y educación de calidad (ODS4), resultando los 5 mayores retos

a afrontar por parte de las empresas y gobiernos de América Latina y el Caribe para los años venideros.

Reflexión final

La comunicación es compartir, es conectar, co-construir, es co-crear y por ello humanizar la comunicación es prioritario para enfrentar el futuro a corto, mediano y largo plazo. Humanice la organización, recuerde que somos personas, trabajando con personas y para personas.

Aproveche el poder de una Comunicación Estratégica que articule y armonice el impacto de la organización con su entorno y así mismo las expectativas de sus audiencias.

En definitiva: primero la gente, cuide a sus empleados y sus familias, escúchelos e inclúyalos en los procesos y toma de decisiones; conecte con sus clientes-usuarios-consumidores desde la empatía y la colaboración y recuerde que cada vez, serán más críticos con la forma como se han portado sus marcas y empresas frente a la crisis sanitaria; construya y resignifique con toda su cadena de valor; dialogue, escuche y haga partícipes a todas sus audiencias; fortalezca la comunicación offline y online; construya alianzas multisectoriales y multistakeholders: es hora de construir juntos desde la corresponsabilidad y la co-creación de soluciones. Desarrolle como líder y en sus equipos habilidades y competencias para gestionar incertidumbre, cambio, riesgo y crisis desde lo técnico y lo emocional.

Y desde la RSE entendida como lo plantea la ISO 26000:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Basados en esta definición, proponemos que al articular con la comunicación, con miras a una organización responsable y sostenible en la post-contingencia, podríamos resumirlo en:

Tabla 1. Articulación entre comunicación y RSE para la organización responsable y sostenible

R	Revisar nuestro propósito desde la ética y la transparencia.
	Resignificar desde el reconocimiento del otro y la construcción de confianza.
	Reformular el negocio hacia una propuesta responsable y sostenible.
S	Ser consciente del nuevo rol de las empresas y marcas en la co-construcción de soluciones para un mundo más equitativo.
	Ser solidarios.
	Ser proactivos, creativos e innovadores frente a los nuevos paradigmas.
E	Empáticos desde el reconocerse en el otro.
	Escuchar y dialogar, para entender al otro.
	Ejecutar, más que hablar y construir alianzas en pro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Fuente: elaboración propia

La comunicación tiene el poder de impactar para una gestión verdaderamente estratégica y adaptada a los nuevos tiempos, por ello otro reto se presenta en la formación tanto académica, como técnica y emocional del estratega de la comunicación que está llamado a acompañar estos cambios que llegaron para quedarse y seguirán motorizando nuevas transformaciones en todos los ámbitos de la vida, ya que esta coyuntura invita a adecuar la organización y sus profesionales a nuevos escenarios de forma ágil, multidisciplinaria y consensuada, con un enfoque más humano para garantizar la continuidad del negocio y las instituciones, enmarcados en la gobernanza corporativa para negocios más responsables y sostenibles .

Referencias

Bendezú, R. [Gerardo Jaime]. (20 agosto de 2020). *Comunicación Corporativa: el desafío de la relación con los stakeholders*. [Serie de webinars 2020 de CiNTE-FISEC]. Facebook. <https://www.facebook.com/gerardo.jaime.754/videos/3812166998798137>

Bennet, N. y Lemoine, J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. January–February. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

Corporate Excellence. (2020). *Approaching the future 2020*. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/approaching-the-future-2020/f2e877ae-65c7-3700-0d7b-856a4cb3a924>

European Public Relations Education and Research Association (EU-PRERA). (2019). Latin American Communication Monitor (LCM 2018-2019). <https://latincommunicationmonitor.com/>

Tironi, E. & Cavallo, A. (2001). *Comunicación estratégica*. Taurus.

Vargas, P. (12 de junio 2020). *Cerrarán 2,6 millones de empresas formales en Latinoamérica por la pandemia*. La República.

El management comunicacional de la nueva normalidad: las organizaciones y sus adaptaciones

Marco López y Sylvana Gordillo

Marco López es profesor e investigador de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Su correo electrónico es: mvlopez@puce.edu.ec

Sylvana Gordillo es profesora e investigadora del Instituto Superior Tecnológico Para el Desarrollo en Ecuador. Su correo electrónico es: sgordillo@ispade.edu.ec

Introducción

Este capítulo establece como objetivo la reflexión necesaria de las adaptaciones que las organizaciones han sufrido frente a la pandemia como hecho aberrante en su lógica y funcionamiento. Las teorías principales conceptos y estado del arte del uso e intervención del arte y la creatividad en las organizaciones, así como su relación en la práctica de liderazgo y su relación con el arte en la gestión de estas. López y Cabrera (2015) exponen por ejemplo que el arte y la creatividad son hoy una de las bases de la innovación permiten a las organizaciones desarrollar procesos para ser competentes. Por esto, la creatividad ha tomado interés en las organizaciones, no sólo para los aspectos de publicidad y diseño sino como la potencialidad humana que, además de generar ideas proyecta ponerlas en práctica para lograr productos, procesos o servicios innovados.

Los apartados que conducirán este paper buscan apoyar la práctica del arte como gestor de la creatividad en la organización y analizar la incidencia directa que estas áreas tienen en la gestión misma de una empresa así también el cómo pueden fortalecer los procesos del trabajo mancomunado en esta.

Es fundamental partir de las relaciones entre arte, creatividad y organización, para esto es necesario entender la relación de estas áreas en la gestión organizacional. Para ello analizaremos como centrales, las propuestas más recientes sobre este tema con los autores y referencias que a continuación se resumen, también se referirán artículos y bibliografía pertinente a las temáticas que serán desarrolladas.

En la actualidad el arte se sigue tratando como elemento ajeno a la gestión empresarial Friedmann (2007) expone que una de las “patologías” de la administración científica consiste precisamente en la “anesthetización” (anaesthetica) de su campo de estudio. En su mundo no existe la estética como dimensión humana (...). El arte ha sido un asunto alejado del ámbito administrativo porque se asocia al arte. No se considera necesaria para la solución de problemas. Cuando surge un problema, se define, se resuelve y continúa el proceso. Si se presentan dificultades para resolverlo, se intentan varias alternativas, inclusive se emplea ensayo y error, o se llama a alguien con práctica y experiencia en la solución de tales problemas. De este modo, resulta perfectamente razonable que la creatividad no se buscara potenciar. Hoy día, el lenguaje ha cambiado, se está en un mundo complejo, dinámico, que evoluciona, en el que emergen necesidades y problemas, y en el que el arte y la creatividad de cada persona es el mejor recurso para solucionarlos competitivamente.

Seuss (2012) explica que cuando usamos el Arte en los contextos organizacionales estamos usando una metodología que fortalecerá los elementos de gestión pues activa una relación más directa y duradera con el cliente, enfocando los procesos de atención a sus requerimientos en la satisfacción y el beneficio personal dándole así un contexto más dinámico y amigable a la relación cliente –empresa.

Caust (2010) citando a Cray, Inglis y Freeman, acota que una consideración importante es el liderazgo y la gestión en el contexto de las artes, es que este no es homogéneo. En el contexto de las construcciones de liderazgo y gestión, hay una serie de interpretaciones, tanto en diferentes formas de arte y en diferentes organizaciones artísticas y cómo estos se comunican. Es posible que en las distintas interpretaciones o manifestaciones del arte encontremos también muchas formas de comportamiento de dirección o liderazgo para encontrar opciones de organizarse.

El management comunicacional: creatividad como fuente

La creatividad, una de las bases de la innovación, permite a las organizaciones desarrollar procesos para ser competentes. Por esto, el arte estético y la creatividad han tomado interés en las organizaciones, no sólo para los aspectos de publicidad y diseño sino como la potencialidad humana que, además de generar ideas proyecta ponerlas en práctica para lograr productos, procesos o servicios nuevos. La creatividad ha sido un asunto alejado del ámbito administrativo porque se asocia al arte. Para Friedmann (2007) La estética es la ciencia que se ocupa filosóficamente del arte, de sus manifestaciones y las experiencias del hombre en relación con el mismo.

No se considera necesaria para la solución de problemas. Cuando surge un problema, se define, se resuelve y continúa el proceso. Si se presentan dificultades para resolverlo, se intentan varias alternativas, inclusive se emplea ensayo y error, o se llama a alguien con práctica y experiencia en la solución de tales problemas. Según Gallardo (1995) “Las organizaciones tienen que abrirse al entorno”, estar pendientes de todos los actores con los que interactúa la organización en su devenir diario: empleados, proveedores, clientes, socios, aliados, instituciones, competidores, pues todos ellos tienen opiniones e ideas de la organización, incluso mejores ideas. Hay que aprovechar esa fuente de creatividad. De este modo, resulta perfectamente razonable que la creatividad no se buscara potenciar. Hoy día, el lenguaje ha cambiado, se está en un mundo complejo, dinámico, que evoluciona, en el que emergen necesidades y problemas, y en el que la creatividad de cada persona es el

mejor recurso para solucionarlos competitivamente. Friedmann (2007, p. 12) propone que el “arte revitaliza las organizaciones. El mundo empresarial puede aprender mucho del arte, por ejemplo cómo fomentar la creatividad, identificar talentos, encontrar sentido en el mundo laboral y lograr momentos de alto desempeño”.

Es decir la gestión corresponde a un trabajo mancomunado del arte y que es el motor que aviva la creatividad y en la organización esto se traduce en mejores procesos participativos y en la propia vinculación que ejerce a la empresa con el o los entornos en los que convive y aporta.

Para Sánchez (1991) Crear y experimentar dentro de entornos innovadores es lo que caracteriza la actividad empresarial. Esta búsqueda e innovación continuas es común a artistas y empresarios “porque el empresario, como el artista, tiene necesidad de interpretar creativamente la realidad.” Es característico del empresario su función de detectar y solucionar problemas que, a veces, pueden tener una solución inmediata, pero que, la mayoría de las veces, necesita intuir y, en ocasiones, inventar.

En el momento presente, no se puede negar la importancia de lo estético en todas las sociedades. El actual énfasis de las empresas en el estilo cultural responde a la fuerte penetración de nuevos condicionantes estéticos en nuestro sistema occidental de valores. Y ello es así porque las actuaciones y valores empresariales son espontáneamente percibidos por la sociedad como indicios de un estilo propio y de una cultura empresarial determinada.

Rodríguez (1993) propone que las empresas no necesitan cualquier tipo de arte creativo, necesitan un tipo específico: la creatividad empresarial, que tiene unas características particulares. Necesita una gran producción de ideas, un trabajo en equipo, un gran manejo del tiempo; tiene que haber un clima de confianza, un clima de libre expresión, de libertad intelectual, un clima de buen humor en el desarrollo de acciones. La creatividad no debe estar sujeta a los límites que impone la organización.

La creatividad no es sólo el proceso de generación de ideas sino también la gestión de las mismas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa. En general, la creatividad se adquiere a la hora de hacerle frente a las situaciones de forma estratégica, organizativa, competitiva, problemática. Se escucha que el creativo nace, no se hace. Sin embargo, estudios en que se aplican modelos de creatividad en las organizaciones demuestran que el talento y el entrenamiento no

son excluyentes, y que puede aprenderse a pensar en forma creativa y a incorporar procesos de innovación.

Kanter (1983) sobre la creatividad en la organización plantea que todas las personas son fuente de conocimiento y, por tanto, fuente de actos creativos. En muchas ocasiones, el conocimiento no se aprovecha, ya que no existen espacios u ocasiones para aplicarlo en el propio trabajo, de ofrecerlo a quien lo pueda necesitar. Una organización debe ser capaz de recoger, compartir y utilizar el conocimiento que tiene cada persona. De esta forma se asegura que las innovaciones satisfarán las necesidades del mercado. Por lo tanto, la heterogeneidad en la fuerza de trabajo puede ofrecer a una compañía una ventaja en creatividad. La probabilidad de encontrar soluciones creativas a los problemas es mayor cuando los ataca un grupo diversificado. Un estudio de innovación organizacional encontró que las compañías innovadoras tenían historiales superiores al promedio en la reducción del racismo, sexismo y clasismo.

En la actual economía del conocimiento la creatividad es más importante que nunca. Pero muchas empresas inconscientemente utilizan prácticas de gestión que la matan, aplastando la motivación intrínseca de sus empleados, es decir el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones.

Los directores no matan la creatividad a propósito. Pero en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control acaban minando la creatividad, la cual es el sustento de aquellas en el mediano y largo plazo. Los imperativos empresariales pueden, tienen y deben coexistir con la creatividad, para lo cual los directores tendrán que cambiar radicalmente su manera de pensar.

Ahora bien, ha llegado el momento de preguntarse acerca de ¿qué es la creatividad empresarial?. Generalmente se asocia la creatividad con las artes y a pensar en ella como la expresión de ideas originales en grado sumo. Pero, en las empresas, la originalidad no es suficiente. Para ser creativa, una idea también debe ser apropiada, útil y viable. De alguna forma debe influir en la forma de hacer negocios, por ejemplo, mejorando un producto o abriendo una nueva vía para abordar un proceso, e inclusive generando nuevas maneras de pensar estratégicamente.

Las asociaciones hechas entre la creatividad y la originalidad artística frecuentemente dan lugar a confusión sobre el lugar apropiado para la creatividad en las organizaciones empresariales. Así pues muchos creen que la creatividad es algo vinculado sólo con el marketing, la publicidad, o el diseño de productos o procesos. Pero la creatividad puede

beneficiar a todos los departamentos de una empresa. Para muchos la creatividad se refiere a la manera de pensar que tiene la gente, o sea a la mayor o menor inventiva con que enfocan los problemas. Pero pensar imaginativamente es sólo una parte de la creatividad, pues para que ella tenga lugar se necesita además pericia y motivación. Así pues, la creatividad es el resultado de combinar tres elementos, la capacidad de pensar creativamente sumado a la pericia y la motivación.

La pericia comprende todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo. Para Simons (1998) la pericia constituye lo que el economista y psicólogo denomina la “red de posibles desplazamientos”, el espacio intelectual que utiliza para explorar y solucionar problemas. Cuanto mayor sea este espacio, mejor.

El pensamiento creativo se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas y especiales combinaciones. La capacidad en sí depende en gran medida de la personalidad así como de la manera de pensar y de trabajar de la persona. Su creatividad se verá incrementada si combina en su razonamiento conocimientos de campos aparentemente dispares.

227

La pericia y el pensamiento creativo son materias primas de cada individuo; sus propios recursos naturales, pero hay un tercer factor que determina lo que hace realmente la gente, y ese factor es la motivación. Los directivos pueden influir en los tres componentes de la creatividad: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Pero el hecho es que influir en los dos primeros resulta bastante más difícil y consume bastante más tiempo que influir en la motivación.

Es pues necesario responder a la pregunta ¿qué prácticas de dirección afectan a la creatividad?. Fruto de más de dos décadas de investigaciones centradas en cuáles son las conexiones entre el entorno laboral y la creatividad, han surgido seis categorías que son: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización.

La gestión de mando -gerencia-

Una de las actividades más vulnerables en el contexto de la gestión organizacional radica en la responsabilidad de quien (es) la administran o gerencian en este aspecto se muestra un aspecto básico y necesario que siempre está presente en cualquiera de estos procesos, esta es la creatividad del ejecutivo, ya que es esta – en última instancia – la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de

alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente Ackoff (1981) asegura que la principal característica de una buena administración es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección.

Por otro lado Terry (1972, p. 64), decía que “la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”, agregando que “un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor”.

Dichter (1988, p. 53) afirma al respecto que “la administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes”.

Para generar un clima que favorezca la creatividad en la empresa, hay que revisar no sólo los sistemas de trabajo y transmisión de la información (evaluar en qué medida contribuyen a fomentar o frenar la generación de nuevas ideas), sino también la estructura de la organización, cuáles son sus estrategias, su estilo de dirección y cómo son las personas que trabajan con ella (conocimiento, aptitudes y actitudes).

¿Qué debería hacerse para transformar la organización en algo generador de procesos y soluciones innovadoras?. El primer paso es entender que una organización innovadora se ocupa de desplegar la creatividad en forma vertical y horizontal en todos los eslabones que agregan valor de la empresa, y no sólo en el producto final.

Friedmann (2007) en su capítulo “La Organización como una gran obra de teatro” examina la actividad fundamental del management como una actividad de gran relevancia que no puede sucumbir a los acontecimientos contrarios, es así que reflexiona al respecto (2007, p. 79) “En el teatro se representan historias, conflictos o situaciones a través de actores que interpretan personajes, roles, quienes entablan diálogos entre sí, en un determinado ambiente que les sirve como escenario y donde realizan diferentes tipos de acciones según indiquen los textos presentes en la historia”.

¿Y no es así la actividad de un gerente?, sin duda alguna quien dirige un proyecto en este caso llamado organización avoca en simplificado

un mundo de actos, personajes y otros avatares que la propia dinámica exige, nos vemos entonces enfrentados a distintos momentos de la vida y la historia organizacional y el éxito estará puesto en la solvencia que tengamos para torear al toro como se dice en un argot popular.

La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales. De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Schnarch (2004) afirma que para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

229

Aznar (1974) expresa que sin duda, “ser creador no es una característica de unos pocos grandes hombres o espíritus sino una cualidad común de muchos hombre y, en última instancia de todos los individuos” y, como, “todo el mundo es creativo a su alrededor y usted tiene necesidad de ideas, entonces ¿Por qué no crear?”.

Estos criterios se afinan con lo que Friedmann (2007:80) expone “Además, el gerente como actor corporativo debe encarnar los valores de la cultura corporativa. Por lo tanto, su conducta y sus gestos deben estar en consonancia con la finalidad de la acción (misión). El gerente se vuelve un ser más que “todo poderoso” un ser activo y reactivo, que se acciona en muestra de lealtad pura y fehaciente al responder a las necesidades y proyecciones concebidas en la misión institucional que se vuelve el libreto de la vida gerencial.

Por ello, el problema estratégico para los gerentes según Brown (1986, p. 12) “es crear una infraestructura que sea conducente a la innovación y aprendizaje organizacional respectivo”. Precisamente los verdaderos gerentes se diferencian de los administradores, en que los primeros innovan, cambian, se anticipan. El administrador acepta el status quo, el verdadero gerente lo desafía, en las organizaciones los gerentes juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar, en una palabra aquel que logra que los demás digan

nosotros lo hicimos.

Los buenos administradores son los que hacen las cosas bien. Los gerentes son los que hacen lo que está bien.

La gerencia actual necesita cambiar, más que una palabra trillada debe volverse necesaria, en países como los nuestros –Sudamérica- el efecto gerencial sigue siendo de abolengo y no de gestión, permanece representando al gerente estereotipado como el gran ejecutivo tomador de decisiones que mira a la plebe desde las nubes, por esto, necesitamos imperiosamente gerentes que sean líderes creativos, ya que como plantea Mutis (1998), “sin alguna, el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas en esta nueva era. Incluso podemos afirmar sin temor a equivocarnos que se trata de un tema de supervivencia. O desarrollamos al máximo nuestra capacidad de innovar y de crear nuevas opciones, o no lograremos competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones”. La gerencia creativa puede aportar al desarrollo económico y social, al mejorar las empresas formadas o establecer nuevas; proporcionando la competitividad y productividad necesaria para enfrentar exitosamente las nuevas condiciones de mercado, en épocas de incertidumbre y globalización. Creatividad es el único camino para que el mañana sea mejor que hoy.

El arte y creatividad en la gestión organizacional

Las definiciones abarcan desde las generalidades como intuición, imaginación creadora, descubrimiento e invención, hasta lo específico de la manipulación de símbolos y objetos para producir nuevos efectos, como forma de afirmación personal, producto del preconsciente, que provoca placer por la actividad intelectual. Pueden distinguirse distintas tendencias, aquellas que apuntan a la resolución de problemas, otras al proceso individual y otras a la innovación. Fernández (1994) plantea que si nuestro empeño es reconocer dimensiones estéticas en la empresa para tratar de ver cuál es la relación analógica que guarda con la obra de arte, el primer paso es llegar a la realidad más profunda de la experiencia estética. Para ello, es necesario que estudiemos la relación de analogía entre la experiencia estética y la experiencia prácticodirectiva desde dos puntos de vista: el del artista y el del espectador.

No hay que olvidar que la organización en su gestión deberá atravesar procesos sinuosos y complejos de cambio, Friedmann (2007) explica: “Hoy en día, la supervivencia de las empresas depende de su habilidad para aprovechar el poder intelectual, los conocimientos y la experiencia disponible. La fórmula de éxito es crear campos de sinergia para sacar

provecho de las potencialidades de la organización”.

En este sentido mucho se habla sobre la práctica de cambio organizacional en función de la intervención a gran escala o grupos grandes, Friedmann (2004, p. 19), expone que la Tecnología de Intervención en Grandes Grupos “son métodos para involucrar a todo el sistema, interno y externo, en el proceso para el cambio”... “los eventos de intervención de grandes grupos se puede manejar un cambio sustentable con un universo de hasta 2.500 personas”.

En estos procesos acaso la creatividad de intervención no es necesaria?. Así lo rescata de Bunker y Alban, al explicar que se trata de una especie de “estado del arte” de cambios complejos. Areblad (2009) expone que las principales habilidades artísticas se basan en una capacidad para pensar y ver la realidad desde perspectivas diferentes, retando lo convencional y utilizando formas de comunicación más relacionadas con las emociones. En su dimensión económica, la creatividad es esencial para la innovación en servicios y productos, así como en la búsqueda de formas de organización entre personas más efectivas. Estas habilidades son especialmente importantes en la sociedad actual, donde cada vez se da más importancia a las emociones, las experiencias y los valores. Sin embargo, la creatividad artística y cultural siguen teniendo connotaciones negativas en algunos sectores empresariales. Por eso introducir las habilidades artísticas dentro de una empresa genera un cambio radical en la forma de ver las cosas.

231

Friedmann (2007, p. 26) reflexiona señalando que “el hombre llega a ser libre para “jugar” con sus facultades y potencialidades y con las de la naturaleza. El elemento del juego, la experiencia autotélica, es una faceta clave del trabajo humano”. Una empresa donde el clima es hostil o indiferente a las ideas tiene pocas posibilidades de ser creativa. La hostilidad o la indiferencia a las ideas creativas traen consecuencias, algunas muy abiertas. Sistemas muy rígidos de análisis de nuevas ideas, no facilitar el aporte de opiniones de sus empleados, pedir informe detallado justificando la viabilidad de una idea, o el simple hecho de descalificarla, sea buena o mala idea, hacen que la persona deje de participar. Todos son ataques contra el arte y la creatividad.

Seuss (2012) propone que en el arte se puede formar parte de la vida empresarial, al integrarlo transmite a su cliente un mensaje sobre usted y su empresa: Usted ofrece servicios y productos de calidad, y además tiene un alto interés por la cultura. Su empresa transmite a sus clientes que los considera personas sensibles e interesadas por la cultura y el arte. En el caso de la obra original da un placer constante y adquiere valor año tras año, sus clientes tendrán a su empresa siempre presente.

Arroyo (2005) explica que cuando se habla de Arte Creativo en el contexto de las organizaciones normalmente se hace referencia al clima de la organización, a que las personas y los equipos de trabajo sean más creativos, a recorrer y gestionar las ocurrencias, a acciones puntuales, de resolución de problemas y de gestión del conocimiento. Es necesario gestionar la generación de ideas y el conocimiento que se obtiene de ellas a fin de que sea útil a la propia organización.

El arte creativo precisa de un contexto donde desenvolverse en la organización. Es necesario crear el ambiente propicio para generar ideas, proporcionando técnicas y herramientas adecuadas para llevar a cabo esta labor dentro del equipo de trabajo y de cada puesto y orientando los resultados de esta actividad a la aplicación práctica en la empresa. Requiere, no solo las herramientas adecuadas para el desarrollo sino también estímulos por parte de la dirección que potencien el afloramiento del talento creativo.

Friedmann (2007) recuerda que la música, el ritmo y el sonido son fenómenos universales que nosotros, como especie humana, hemos compartido desde el comienzo de nuestra aparición en el universo. En los mitos y leyendas populares se encuentra la creencia de que el mundo fue creado a través de la música. Bajo estas reflexiones cabe la pregunta ¿existen ambientes para el desarrollo del arte y la creatividad en las Organizaciones?.

La Organización y el individuo

Desde el punto de vista administrativo, una organización se concibe como un acuerdo social en el que se suman todos los esfuerzos individuales para alcanzar metas colectivas a través de un desempeño controlado de sus miembros (Huczynski y Buchanan, 2013). Es decir, la organización cuenta, por un lado, con la interacción de un grupo de personas que forman parte de la misma afiliación. Por otro lado, esta adhesión implica que los objetivos son comunes y alcanzables únicamente si se trabaja como un colectivo y, finalmente, dependen de que exista un control en el desempeño sus integrantes para identificar oportunamente qué funciona, qué procesos deben corregirse y qué acciones deben promoverse a través de una toma de decisiones permanente (Roth, Valentinov, Kaivo-oja, Dana, 2018; Huczynski y Buchanan, 2013).

Las organizaciones han funcionado bajo este esquema y muchas de sus construcciones están fundamentadas en la premisa general de una organización poco cambiante en cuanto a su estructura. En efecto, Raziq, Ahmad, Zahid, Ikramullah y David (2020) sugieren incluso que los tres elementos más comunes de la estructura de las organizaciones son:

centralización, formalización e integración.

Sin embargo, el cambio en la sociedad desde el punto de vista tecnológico, económico, cultural, entre otros aspectos, sugiere que la naturaleza de las organizaciones también se adapte a las nuevas circunstancias de su entorno. Desde el ejercicio administrativo, este análisis propone una aproximación distinta a la estructura de la organización. Vielmetter y Sell (2014) establecen que el entorno organizacional es otro a partir del poder que ha ganado el individuo dentro de la organización en lo que ellos denominan: individualización y pluralismo de valores. Los individuos han modificado sus prioridades con relación a sus aspiraciones frente a cómo quieren vivir en un entorno globalizado, industrializado y en permanente cambio tecnológico (Maitland y Thomson (2014). Dicho de otra manera, desde el punto de vista organizacional, la tecnología no es exclusivamente vista como la palestra ideal para acceder a información de distinta índole, sino también como la puerta de salida para el deseo humano de expresar sus emociones y necesidades (Vielmetter y Sell, 2014).

La naturaleza del cambio en la sociedad, siendo así, se refleja también en las aspiraciones de las personas. Varios estudios enfocados en el futuro del entorno laboral apuntan a que la motivación va más allá del factor económico e incluso de la promoción dentro de una organización (Maitland y Thomson, 2014). El bienestar físico y emocional, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el desarrollo profesional más allá del empleo actual del individuo y el grado de satisfacción que provenga del puesto de trabajo son algunas de las nuevas variables que deben contemplarse en la gestión administrativa (Oron-Gilad y Hancock, 2009). Ahora, cabe mencionar que este no ha sido, ni será, el primer cambio que las organizaciones deban enfrentar para una gestión con resultados. Peter Drucker (2006), menciona en su trabajo “Managing for Results” que cualquier intento de basar las acciones y compromisos de hoy en la predicción de eventos futuros sería inútil. Para el filósofo austriaco, lo mejor que puede hacer una organización es anticipar los efectos futuros de los eventos que ya han sucedido irrevocablemente. Sin duda alguna, la intervención de la tecnología en el entorno laboral insta a las organizaciones a predecir cómo se manifiestan estos cambios en el día a día de la gestión administrativa y en el rol que desempeñan los individuos que forman parte de la misma.

Composición de la fuerza laboral

El cambio en la estructura organizacional y las aspiraciones de sus miembros son el resultado de cómo se ha modificado la fuerza laboral a lo largo del tiempo. Por un lado, la incorporación de la mujer en el

mercado laboral desde los años sesenta ha cambiado la presunción de que su rol principal está direccionado únicamente al cuidado del hogar (Shelton y John 1996 en Sayer, 2005). Así mismo, las condiciones laborales en las últimas décadas se han adecuado de tal modo que el hombre no puede ser el único sostén familiar (Levy, 1995 en Sayer, 2005) y las mujeres tienen una carrera independientemente de si son madres de familia o no. Es decir, esta aspiración ha traído como consecuencia, por ejemplo, que aproximadamente 6 de 10 graduados universitarios sean mujeres en países desarrollados con un número similar en países en vías de desarrollo (Maitland y Thomson, 2014). Cabe subrayar que la inserción de la mujer en el ámbito laboral no ha sido llevado a cabo bajo las mismas condiciones que los varones y esto ha puesto sobre la mesa otras discusiones como: la brecha salarial, el techo de cristal y la responsabilidad familiar que recae sobre la mujer a la hora de establecer los roles dentro y fuera del ámbito laboral (Sullivan y Lewis, 2001; Maitland y Thomson, 2014; Sayer, 2005).

La brecha de género ha sido ampliamente discutida en el entorno académico (Shapiro, Ingols y Blake-Beard, 2008; Noonan y Glass, 2012; Geetha, Balasundram y Eshad, 2011) e incluso algunos estudios sugieren que la verdadera disparidad no se presenta entre hombres y mujeres de manera general, sino puntualmente entre hombres y mujeres con hijos. Precisamente, desde la perspectiva legal y administrativa, las mujeres con hijos reciben un trato especial frente a los hombres con hijos y es esta distinción la que ha contribuido a que el desarrollo profesional de una mujer no progrese ni al mismo ritmo ni bajo la misma característica que la de sus compañeros (Shapiro, Ingols y Blake-Beard, 2008).

De cualquier modo, la presencia de las mujeres en el ámbito laboral también implica un cambio en cómo las organizaciones articulan sus estrategias para contemplar las necesidades de los miembros de la organización. Actualmente, las mujeres representan entre el 40 y 50% de la fuerza laboral en países desarrollados, cifra compartida también en países latinoamericanos (Maitland y Thompson, 2014; Tinoco, 2014 en Guillen Pereira, Arma Castañeda y Formoso Mieres, 2018). Así mismo, en los últimos años, la sociedad ha invitado a que los hombres también tengan una mayor participación en las responsabilidades y cuidado de los niños; esto implica un acercamiento al principio de individualismo, con características especiales entre el balance de las responsabilidades laborales y de la vida personal dentro del lugar de trabajo, como se expuso en la sección anterior.

Por otro lado, las aspiraciones laborales también han sufrido una modificación desde la perspectiva generacional. El modelo de carrera masculino tradicional, llevado a cabo por la generación de los Baby Boomers,

partía de la premisa de construir una carrera ininterrumpida a tiempo completo y un ascenso constante que permita obtener un determinado poder adquisitivo y que, a su vez, garantice una jubilación alrededor de los sesenta años (Maitland y Thompson, 2014). Por el contrario, el modelo actual no sigue precisamente ese ritmo convencional. Quienes pertenecen a la Generación X y Y, por el contrario, esperan tener un mayor control, autonomía y derecho de elección sobre dónde, cómo, cuándo y con quién trabajar.

Muchas organizaciones no se han preparado completamente para el cambio cultural en el que las generaciones jóvenes asuman los puestos de liderazgo y todo lo que ello implica en la estructura organizacional (Vielmetter y Sell, 2014). Por ejemplo, en muchos casos se espera que los individuos de una organización cumplan con horario rígido de trabajo que no necesariamente equivale a un alto nivel de productividad del mismo. Sin embargo, las largas jornadas son requeridas y recompensadas por el simple hecho de cumplir con la norma que no solo supone una regulación del tiempo de trabajo, sino también del lugar en el que se lo realiza. Por otro lado, la búsqueda de equilibrar el trabajo con las necesidades y deseos individuales de los miembros de una organización, en muchos casos a través de las bondades tecnológicas, es rechazado y estigmatizado como improductivo (Rodman y Fry, 2009). Estas consideraciones servirán como base para las siguientes secciones que explorará la intervención de la tecnología en el desarrollo organizacional.

Acuerdos Flexibles de Trabajo (FWA) en la organización

Como se ha analizado en las secciones anteriores, las organizaciones se han visto en la necesidad de adaptar su entorno para satisfacer las necesidades de sus miembros y que, en conjunto con el desarrollo tecnológico, otorgue flexibilidad en cuanto a cómo se establezcan las horas de inicio y finalización de sus tareas diarias en un lugar de trabajo distinto al tradicional (Gajendran y Harrison, 2007; Beers (2000). Si se considera lo expuesto en las secciones anteriores, es decir, el cambio en la estructura organizacional, la evolución tecnológica y la variación en las necesidades de los individuos es esencial considerar un análisis desde las teorías motivacionales. Bajo esta perspectiva, la Teoría de las Necesidades Humanas postulada por Abraham Maslow (1943) establece cinco necesidades humanas básicas, relacionadas entre sí y ordenadas en una jerarquía de preponderancia que debe ser satisfecha para lograr la autorrealización, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslow



Fuente: elaboración propia de los autores

Para Maslow (1943), el ser humano -independientemente de su actividad y del rol que desempeñe en un área en particular- experimenta las cinco fases de la pirámide de necesidades. En otras palabras, desde la perspectiva organizacional, una vez que las necesidades de sus miembros son satisfechas en cierto nivel, se requieren otros mecanismos que acerquen al individuo a la autorrealización. Las organizaciones, en este sentido, garantizan el cumplimiento y satisfacción de las necesidades de supervivencia (fisiológicas y de seguridad) y debería apuntar a cumplir también las necesidades de crecimiento (sociales, estima y autorrealización). Sin embargo, no es tan sencillo cumplir con objetivos colectivos cuando las organizaciones deben pensar en las aspiraciones individuales de sus miembros y satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés que intervienen en la estructura de una organización (Maitland y Thomson, 2014). La variación permanente de expectativas ha traído como consecuencia, del mismo modo, que las organizaciones enfrenten una rotación de personal más frecuente producto del desplazamiento de los individuos hacia otras organizaciones en búsqueda de alcanzar la autorrealización.

La incompatibilidad de objetivos individuales y organizacionales provocan una nueva disyuntiva para las organizaciones: la imposibilidad, en algunos casos, de trabajar por un objetivo común. Si bien podría entenderse como una desventaja para las organizaciones, en realidad, es una oportunidad para alinear, en la medida de lo posible, los objetivos organizacionales con los individuales. Los acuerdos flexibles de trabajo (FWA) se presentan como una alternativa para aquello y como una forma de teletrabajo. Bajo esta perspectiva, los FWA son de dos tipos: formales o informales. En el primer caso, la adecuación se encuentra especificada en el contrato laboral; en el segundo, se trata de una convención temporal entre el empleado y la organización y no está establecido

como un arreglo contractual (Kossek, Lautsch y Eaton, 2009). Así mismo se establece otro tipo de categorización relacionada con la naturaleza de los acuerdos: por el horario de trabajo, por la cantidad de horas trabajadas y por el lugar de trabajo (Geetha, Balasundram y Eshad, 2011).

Las investigaciones de las dos últimas décadas plantean que la influencia de esta modalidad de trabajo para conseguir un equilibrio entre la vida personal y laboral incluyen: reducción del tiempo de viaje desde la casa hacia el trabajo, mayor flexibilidad para trabajar en las horas de alta demanda productiva, facilidad para trabajar durante tiempo no estipulado dentro de una jornada laboral tradicional, entre otros (Hill, Miller, Weiner y Colihan, 1998). Por otro lado, se ha discutido abiertamente sobre cómo los acuerdos flexibles de trabajo influyen en jornadas más largas de trabajo y aumento en la carga laboral (Kelliher y Anderson, 2010) que podrían conducir a una insatisfacción y desmotivación por parte de los miembros de una organización. Es así que los beneficios de generar acuerdos flexibles de trabajo en las organizaciones han sido desvalorizados con frecuencia debido a una inoportuna e inadecuada implementación de los mismos que podrían obedecer a múltiples factores: desconocimiento del impacto de los FWA a nivel productivo y emocional, cambio repentino de modalidad de trabajo y liderazgo de grupos de trabajo con base en los objetivos y metas alcanzables desde la presencialidad.

Según la pirámide de las necesidades de Maslow (1943), un individuo alcanza el nivel de estima cuando está en la búsqueda de ser valorado, reconocido y respetado por otras personas. La implementación de políticas flexibles ha sido ampliamente analizada en países desarrollados (Kelliher y Anderson, 2010; Kossek, Lautsch y Eaton, 2009; Spurk y Straub, 2020). Como parte de la investigación en ese contexto se ha propuesto que con los acuerdos flexibles se satisface la necesidad de estima en los empleados (Eversole, Venneberg y Crowder, 2012). Sin embargo, en países latinoamericanos, los individuos aún se esfuerzan por lograr una estabilidad económica que garantice cierto nivel de seguridad, es decir, el segundo eslabón de la pirámide de Maslow si se realizaría el ejercicio comparativo. Un estudio realizado en el 2014 orientado a identificar cómo impactan los acuerdos flexibles de trabajo en el desarrollo profesional de los empleados en las organizaciones ecuatorianas reveló que definitivamente existe una diferencia contextual y cultural que hace que la disponibilidad de FWA en las organizaciones ecuatorianas satisfaga necesidades que actualmente no son una prioridad en la vida de los empleados (Gordillo, 2014).

Así mismo, la pandemia del COVID-19 se convierte en el escenario idóneo de estudio de casos en los que se han implementado acuerdos

flexibles de trabajo con potenciales afectaciones en las relaciones laborales debido a lo repentino de su ejecución. Según, Spurr y Straub (2020), las medidas de salud que se tomaron frente a esta situación podrían afectar las condiciones de trabajo, las motivaciones y comportamiento laboral, el desarrollo profesional y la salud física y psicológica de los individuos. Los acuerdos sociales que forman parte de lo que define a una organización se han modificado, en este contexto, por una obligación social en la que la adecuada implementación de acuerdos flexibles ha quedado en segundo plano.

Búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y personal

Si bien, la responsabilidad de equilibrar la vida personal y laboral se ha trasladado tradicionalmente como un compromiso exclusivo del individuo, la organización desempeña un rol fundamental en contribuir con la motivación de los individuos. Con base en la recopilación teórica realizada por Raziq, Ahmad, Zahid, Ikramullah y David (2020), la relación entre la estructura de una organización y el desempeño de la misma es importante; sin embargo, los estudios acerca de qué parte de su estructura fomenta el intercambio positivo de conocimientos entre sus miembros para un mejor desempeño organizacional merecen un análisis más profundo. Así mismo, el intercambio positivo de conocimientos está directamente relacionado con el nivel de compromiso, satisfacción y motivación que tienen los individuos con su agrupación (Kossek y Lautsch, 2012).

Frente al cambio organizacional y la participación de la tecnología en los modelos administrativos resulta necesario estudiar cómo el bienestar del individuo y, por tanto, de la organización dependen de la construcción de un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus miembros. Esto se concibe como un proceso en el que las personas buscan adaptar su entorno a sus prioridades físicas y/o psicológicas (Kossek y Lautsch 2012). La familia, los amigos, el trabajo, los colegas, la salud y el espíritu configuran el entorno laboral y personal. Cada uno de ellos exige una atención especial; por tanto, priorizarlos constituye ejercicio complejo que, sin la atención debida, genera caos en el individuo y, posteriormente, en las agrupaciones a las que pertenece.

De acuerdo con la Asociación Americana de Psicología, un lugar de trabajo saludable, desde una perspectiva psicológica, es aquel que incorpora actividades de promoción de la salud como acuerdos flexibles, opciones de desarrollo profesional, entre otros (Kelloway y Day 2005). Así mismo, el teletrabajo fomenta la satisfacción laboral, la autonomía percibida y la flexibilidad pueden reducir el estrés entre los empleados

(Gajendran y Harrison 2007). Sin embargo, de manera contradictoria, el conflicto de roles y la carga de trabajo pueden aumentar el nivel de estrés entre los miembros de una organización.

Finalmente, las potenciales ventajas de los acuerdos flexibles de trabajo y de cualquier otra forma de teletrabajo independientemente de si es una medida planificada por la organización o se implementa temporalmente por el contexto de la organización, la comunicación eficaz es la base para mantener una relación sana con los trabajadores virtuales y se convierte en un sustituto del liderazgo. Los mecanismos de trabajo y las interacciones sociales entre los empleados que trabajan a distancia y los gerentes son diferentes de los modelos tradicionales. Según Cascio (1999), los gerentes deben: (1) definir qué se espera de los empleados, sus responsabilidades y roles, proceso de toma de decisiones y autoridad. (2) Facilitar el desempeño desarrollando metas específicas y desafiantes que ayuden a los trabajadores y gerentes a mantenerse enfocados en lo que realmente se necesita. (3) Mantener un monitoreo constante del desempeño para garantizar el cumplimiento de metas haciendo los ajustes que se requieran durante el proceso. Por último, los acuerdos flexibles de trabajo cambian los paradigmas tradicionales de gestión. Su uso tiene implicaciones no solo para los gerentes y las prácticas de los empleados dentro de la organización, sino también para una esfera más amplia: el enfoque de las personas para su futuro profesional.

Bibliografía

Adair J. (1992). *El arte del pensamiento creativo*. Legis.

Areblad P. (2009). *La intersección entre el arte y la empresa como vía para generar innovación y creatividad*. <http://www.euskadinnova.net/es/innovacion-social/entrevistas/interseccion-entre-arte-empresa-como-para-generar-innovacion-creatividad/33.aspx>

Arroyo A. (2005). *La Creatividad Artística En El Contexto De Las Organizaciones*. Robotiker Universidad De Mondragón.

Ackoff. R. (1981). *El arte de resolver problemas*. Limusa.

Aznar G. (1974). *La creatividad en la empresa*. Oikos-Tou.

Bravo J. (2005). *Gestión de procesos*. Editorial Evolución. Chile. <http://liderar-innovando.blogspot.com/2008/09/reinhard-friedmann-escribe-acercade.html>

Beers, T. (2000). Flexible schedules and shift work: Replacing the '9-to-5' workday?. *Monthly Labor Review*, 123 (6), 33-40.

Cascio, W.F. (1999). Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior: *Journal of Organizational Behavior*, suppl. *Trends in Organizational Behavior*, 6, 1-14.

Brown S (1986). *Trece errores fatales en que incurren los gerentes*. Norma.

Caust, J. (2010). *Does the art end when the management begins? The challenges of making 'art' for both artists and arts managers*. University of South Australia.

Dichter E. (1988). *¿Es usted un buen gerente?*. McGraw Hill, Colombia 198.

Eversole, B.A.W., Venneberg, D.L., & Crowder, C.L. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*. 14 (4), 607-625.

Fernández A. (1994): La Empresa Como Realidad Estética. *Cuadernos de Administración y Humanismo*, 60.

Fry, R. (25 abril 2016). Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation. *Pew Research Center*, 25.

Friedmann R. (2007). *Arte Y Gestión Una Poética Para El Gerente Del Tercer Milenio*. Impreso en Ril Editores Chile

Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6). 1524-1541.

Geetha, S., Balasundram, M., & Eshad, A. (2011). Can workplace flexibility have an effect on women's lifestyles and work-life balance?: *International Journal of Business Research*, 11 (4), 168-174.

Gardner H. (1997). *Inteligencias creativas*. Paidós.

Gordillo, S. (2014). *How do Flexible Working Arrangements (FWA's) impact Career Development of employees in Ecuadorian organisations*. (Tesis de Maestría). The University of Edinburgh, Edinburgh - UK.

Hill, J.E., Miller, B.C., Weiner, S.P., & Colihan, J. (1998). Influences of the

virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51 (3), 667-683.

Huczynski, A. y Buchanan, D. (2013). *Organizational Behaviour*. (Octava edición). Pearson Education Limited.

Kanter R. M. (1983). *The Change Masters*. Editorial Simon and Schuster.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63 (1), 83-106.

Kelloway, E.K., & Day, A.L. (2005). Building Healthy Workplaces: What We Know So Far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37 (4), 223-235.

Kossek, E., Lautsch, B. y Eaton, S. (2009). Ed: Amichai-Hamburger, Y. *Good teleworking": under what conditions does teleworking enhance employees' well-being. Technology and Psychological Well-being*. Cambridge. University Press.

López M., & Cabrera T. (2015) El Arte Como Herramienta Para Liberar La Creatividad En Las Organizaciones, *Razón y Palabra*. https://razonypalabra.org.mx/N/N89/V89/01_LopezCabrera_V89.pdf

Maitland, A., & Thomson, P. (2014). *Future work, expanded and updated*. 2nd Edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Marina, J. (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Anagrama..

Mutis, G. (1998): Líderes y Artistas. Revista Dinero, Febrero

Noonan, M.C., & Glass, J. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 38-45

Oron-Gilad, T. y Hancock, P. (2009). Ed: Amichai-Hamburger, Y. From ergonomics to Hedonomics: trends in human factors and technology. *Technology and Psychological Well-being*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pereira, L., Arma Castañeda, N., y Formoso Mieres, A. (2018). The labor inclusion of women in business growth. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 128-138.

Raziq, M. M., Ahmad, M., Iqbal, M. Z., Ikramullah, M., & David, M. (2020). Organisational Structure and Project Success: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Information & Knowledge Management*.

Rodman, G. y Fry, K. (2009). Ed: Amichai-Hamburger, Y. *Communication Technology and psychological well-being: Yin, Yang, and the golden mean of mean effects. Technology and Psychological Well-being*. Cambridge University Press.

Roth, S., Valentinov, V., Kaivo-oja, J. y Dana, L. (2018). Multifunctional organisation models: A systems – theoretical framework for new venture discovery and creation. *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0113>

Sayer, L. (2005). Gender, Time and Inequality: Trends in Women's and Men's Paid Work, Unpaid Work and Free Time. *Social Forces*, (84) 1.

Sánchez A. (1991). *La Empresa Como Realidad Estética*. Real Academia de Bellas Artes de San Fernando.

Simmons. R. (1998). *La innovación como un proceso gerencial*. Paidós.

Seuss, T. (2012). *On the use of art in organizations*. <http://Seuss.wordpress.com/2012/04/11>

Stacey R. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. Berret-Koehler.

Shapiro, M., Ingols, C., & Blake-Beard, S. (2008). Confronting Career Double Binds: Implications for Women, Organizations, and Career Practitioners. *Journal of Career Development*, 34 (3), 309-333.

Spurk, D. y Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behaviour*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>

Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work and Organization*, 8 (2), 123-145.

Schnarch A. (2004). *Marketing Creativo*. Publimark.

Terry, G. (1972). *Principios de administración*. Continental.

Van Proyen M (2011), *Conference, Historical Criticism Designation and Em-*

bodiment in Contemporary Painting. SFAI, 12 de September, 2011.

Rodríguez M. (1993). *Creatividad en la empresa*. Pax.

Vielmetter, G. y Sell, Y. (2014). *Leadership 2030*. Hay Group Holdings, Inc.

Con el ejemplar que tiene en sus manos, querido lector, se inicia una brillante colección promovida por FISEC (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación) y CINTE (Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica) en la que estudiosos y profesionales de todas las áreas y especialmente de las ciencias sociales y la comunicación, encontrarán lo más avanzado del pensamiento y la práctica para el futuro. Ese futuro que ha de asentarse en tres pilares: el humanismo, la responsabilidad y la sostenibilidad. Ello requiere un cambio en los comportamientos individuales, en las organizaciones, en la sociedad como colectivo y en la política como gestora de las instituciones. Se hace necesario cambiar los parámetros y las relaciones de la globalización actual. Llevar a cabo un cambio en los Estados que profundice en la interdependencia entre regiones y países, para dar una respuesta conjunta a los retos y emergencias de la vida, basada en el conocimiento científico, la consideración humana, la voluntad popular y el bien común.

En este contexto nace Futuribles que tiene como propósito ser un espacio de pensamiento e intercambio de centenares de expertos profesionales y académicos, para hacer aportaciones a la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Es muy oportuno que cuando se cumple el segundo aniversario de la muerte del español Rafael Alberto Pérez, padre de la NTE, que se proyectó a todo el mundo y especialmente a Latinoamérica, se publique la primera edición de Futuribles, o futuros posibles. Una obra en la que se encuentra el espíritu de la NTE, claramente reflejado en los contenidos emanados del primer encuentro digital Futuribles, celebrado en julio del 2020 y tratados aquí en profundidad por los mejores especialistas en las áreas de educación, trabajo, social, cuarta revolución industrial, comunicación, humanismo y relaciones.

Francisco Aguadero Fernández

Socio Docente de Dircom (Asociación de Directores de Comunicación, España)

Patricia Durán
Luz Canella
Raúl Bendezú
Miguel Antezana
Mariana Zavattieri
Rocío Brenes
Octavio Islas

Jesús Galindo
Teresa Cecilia Tsuji
Zazil Chagoya
Fernando Gutiérrez
Sandra Orjuela
Marco López
Sylvana Gordillo
Alejandro Ocampo
Amaia Arribas

Neysi Palmero
Avelina Frías
Mireya Juárez
Juan Carlos Peña
Abraham Nosnik
María Eugenia Garcés
Haydée Guzmán
Carlos Manuel Sánchez
Raúl Herrera

ISBN: 978-9942-40-802-0



9 789942 408020