



ESTRATEGAR

Una nueva mirada que pone en el centro a la COMUNICACIÓN

Octavio Islas y Raúl Herrera (coordinadores)

Amaia Arribas (compiladora y editora)



ESTRATEGAR

Una nueva mirada que pone en el centro a la COMUNICACIÓN

Octavio Islas y Raúl Herrera (coordinadores)
Amaia Arribas (compiladora y editora)



Título original: ESTRATEGAR. Una nueva mirada que pone en el centro a la COMUNICACIÓN

2022 Octavio Islas y Raúl Herrera (Coordinadores)

Amaia Arribas (compiladora y editora)

Primera edición en Sello Editorial Razón y Palabra, 2022.

Diseño de imagen de portada: The Blueroom Project. <http://www.blueroom.es>

ISBN: 978-9942-42-305-4

Sello Editorial Razón y Palabra <https://razonypalabraeditorial.com>
Quito (Ecuador). Mayo 2022.



Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License que permite el uso, intercambio, adaptación, distribución y transmisión en cualquier medio o formato, siempre que dé el crédito apropiado al autor, origen y fuente del material gráfico. Si el uso del material gráfico excede el uso permitido por la normativa legal deberá obtener el permiso directamente del titular de los derechos de autor.

Índice

Prólogo <i>Raúl Herrera</i>	1
Introducción <i>Octavio islas</i>	4
¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación estratégica? <i>Rafael Alberto Pérez</i>	11
La Nueva Teoría Estratégica, el Estrategar, y la Ingeniería en Comunicación Social. Historia de una amistad y de un diálogo intelectual <i>Jesús Galindo</i>	34
Los inicios y el desarrollo de la NTE: con un océano de por medio <i>Sandra Massoni</i>	57
Extender el imaginario de la comunicología posible a partir de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) <i>Octavio Islas y Amaia Arribas</i>	71
Origen y desarrollo de la nueva teoría estratégica. Dos décadas de conocimiento <i>Sandra Orjuela</i>	84
Cómo se proyectó la NTE en el tiempo <i>Patricia Durán</i>	95
Nuevas estrategias de gestión y comunicación de marca <i>Francisco Mas, César Domínguez y Raúl Herrera</i>	105
El aporte de la NTE a la comunicación <i>Haydée Guzmán y Katherine Castro</i>	165

Del estrategar al valor comunicacional <i>Raúl Herrera y Raúl Bendezú</i>	181
La Nueva Teoría Estratégica en la comunicación publicitaria (2007-2020) <i>Emma Torres</i>	200
Modelo de gestión de la comunicación estratégica para la creación de redes de valor <i>Patricia Durán y Nancy Cisneros</i>	216
Claves para estrategar las empresas del siglo XXI: de la digitalización a la sostenibilidad <i>Avelina Frías</i>	232
La NTE: estrategar para construir paz <i>Maritza Mosquera de Sumich</i>	253
El papel de las emociones en la enseñanza de la Comunicación Organizacional y su traslado a la construcción de campañas <i>Raquel Martínez</i>	267
Impactos da revolução digital na era da pós-verdade e fake news: uma nova realidade estratégica <i>Luiz Alberto de Farias, Ivelisse de Almeida y Paulo Nassar</i>	291
Legado y semblanza de Rafael Alberto Pérez <i>Francisco Aguadero</i>	306
Algunos apuntes sobre la historia del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (2002-2012) <i>Rubén Canella y Teresa Tsuji</i>	313
Rafael Alberto, el aventurero <i>Carlos Manuel Sánchez</i>	324

PRÓLOGO

Conocí la obra de Rafael Alberto Pérez hacia el 2007, durante el desarrollo de mi tesis doctoral. Me llamó la atención de su libro “Comunicación Estratégica”, que había publicado en 2001, la solidez conceptual, variedad de cita de autores, rigurosidad de la investigación y novedad, en cuanto a que corría las fronteras clásicas de la comunicación, hacia un subcampo en el que relacionaba la estrategia y la comunicación. Trabajaba tanto la inter como la transdisciplinariedad en su análisis del fenómeno que estudiaba, la estrategia; pero ponía en el centro a la comunicación.

Históricamente se había propuesto que la comunicación era buena para la estrategia, pero nunca se había reparado en que la estrategia era buena para la comunicación.

Hacia el 2010, en un encuentro de comunicación denominado “COMUSUR”, en Lima, Perú, tuve el privilegio de conocerlo en persona. Recuerdo que luego de su ponencia de apertura, nos sentamos a conversar se suponía que brevemente, pero se extendió por más de una hora. Así era Rafael, un gran investigador y docente, pero al mismo un muy buen conversador, quién normalmente trataba de ir más allá del paradigma existente. Desde dicho año y hasta su partida en diciembre de 2019 tuve el privilegio de trabajar colaborativamente con Rafael, publicando libros, escribiendo papers y participando de congresos en diversos países iberoamericanos.

Comentaba Rafael, en decenas de conversaciones personales, así como con colegas iberoamericanos, que fueron tres grandes sucesos académicos de la estrategia en 1994 los que le impulsaron a desarrollar pensamiento y acción crítica acerca de este ámbito de investigación. Análisis que cristalizaría hacia el 2001, convertida en los albores de la Nueva Teoría Estratégica y que se asentaría en 2009, en el trabajo que realizara en el libro, “Hacia una nueva teoría general de la estrategia”.

Así, normalmente en discusiones académicas, contaba que en sus investigaciones había descubierto que a mediados de la década de los noventa, Henry Mintzberg (1994), desde la Universidad McGill, Canadá, había realizado una dura crítica a la rigidez del pensamiento estratégico del momento. A vez, Paul Ormerod, desde el National Institute of Economic and Social Research de Londres, ponía en duda los principios económicos que se utilizaban para el diseño de la estrategia, en su libro “The Death of Economics. En el mismo año, el indio C.K. Prahalad y el estadounidense G. Hamel (1994), desde la Universidad de Michigan,

EE. UU., plantearon una duda ante el paradigma económico utilizado para el diseño de estrategias, acuñando la frase: “No se puede usar un mapa viejo para encontrar nuevos territorios”. Los mismos autores, en 1989, en su texto “El propósito estratégico”, publicado en Harvard Business Review, ya hablaban que en la estrategia había que tener cuidado, porque “el mapa no es el territorio”; primer presupuesto de la Programación No Lingüística (PNL) y acuñado por polaco nacionalizado estadounidense, Alfred Korzybski, quién repetía sin cansancio que un mapa de carreteras o un menú de un restaurante pueden ser de ayuda para encontrar el camino o seleccionar lo que vamos a comer; sin embargo, ambas cosas son bien distintas de la ruta por la que conduciremos o del primer platillo que estaremos degustando.

Ante tal evidencia, nacieron cuestionamientos y dudas acerca de como se había pensado, desarrollado y gestionado la forma de pensar y hacer estrategia, sobre todo cuando el contexto y/o mercado cambiaban. Entonces, nacería el esbozo que luego sería conocido como la Nueva Teoría Estratégica. Dicha visión y postura, tuvo grandes aportaciones desde el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación; FI-SEC (creado por Rafael el 2022), equipo de profesionales y académicos en red, que se unieron para repensar la estrategia desde la comunicación.

Han pasado 20 años y queremos rendirle un homenaje a su idea inédita del “Estrategar”, donde se propone e invita ya no a pensar, ni diseñar la estrategia; sino que a Vivirla.

Este libro, el último que conoceríamos de Rafael Alberto Pérez (2018), identifica el que debiera ser el objeto de estudio de la disciplina para presentarlo a la comunidad científica. Propone una visión transdisciplinar, integradora, fenomenológica, desde la complejidad y sistémica. Integra teorías desde las Ciencias Políticas, la evolución, el neoevolucionismo, la neurociencia, la ecología y las ciencias de la vida.

Desarrolla lo que ya había esbozado en textos anteriores, es decir, un nuevo paradigma de la estrategia más humano y más relacional, donde la palanca articuladora, es decir lo que la mueve, es la comunicación.

Como propone Rafael Alberto Pérez, no se trata de hacer estrategias, sino de vivir Estrategando.

Desde el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y la Catedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CINTE),

ambas instituciones legadas que nos dejara Rafael y gracias a la edición del sello *Razón y Palabra*, rendimos un sentido homenaje al docente, investigador, autor, artista y sobre todo, amigo.

Gracias por enseñarnos a mover fronteras y a comprender que la comunicación no debe adaptarse a la estrategia, sino que debe ser parte de ella.

Raúl Herrera Echenique.

Presidente Internacional

Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC



INTRODUCCIÓN

Este libro es un texto híbrido. Más allá de los propósitos iniciales, las circunstancias que perfilaron su rumbo así lo determinaron. Fue inevitable. Nuestro libro reúne algunos textos académicos, y otros, no menos valiosos, responden a la necesidad de afirmar la indispensable presencia de Rafael en cada uno de nosotros. El resultado, sin duda alguna, es interesante. Es un libro cargado de argumentos y razones, como de emociones y sentimientos encontrados. Cada línea encierra particular significado para los grandes amigos en la vida de Rafael, sus colegas en la academia y en los campos profesionales en los cuales incursionó y, por supuesto, cada una de las personas que nos sumamos a la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CiNTE), así como nuestros fraternales amigos y colegas profesionales en el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC).

Antes de presentar el contenido de nuestro libro, me parece pertinente relatar los antecedentes. En alguna ocasión, Rafael, Amaia Arribas, Jesús Galindo y yo conversamos sobre un ambicioso proyecto editorial cuyos ejes vertebradores partirían de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) y la Comunicación Estratégica. Para evitar los lugares comunes, abriríamos el proyecto editorial a académicos e investigadores en otros campos del conocimiento; por ejemplo, matemáticos, ingenieros, químicos, biólogos, genetistas, etc. La iniciativa la concretaríamos a través del sello editorial *Razón y Palabra*.

A Rafael le entusiasmó mucho la iniciativa y, sin demora alguna nos envió su primer texto. Sin embargo, su inesperado deceso no solo nos tomó por sorpresa, además recibimos un balde de agua helada. A pesar del difícil trance, optamos por conservar la serenidad, apostando al tiempo. Entendimos que la mejor forma posible de expresar gratitud, compromiso, admiración y respeto por Rafael, radica en mantenernos trabajando. En CiNTE y FISEC no competimos, nos complementamos. Nuestro trabajo -así lo entendimos- debería representar la mejor ofrenda posible a la memoria y el legado de Rafael. Y eso es lo que hemos venido haciendo.

En algún momento consideré la posibilidad de publicar en la revista científica *Razón y Palabra* el texto que me entregó Rafael para el proyecto editorial que he referido. Otra opción que contemplé fue el recomendar el texto a Ignacio Aguaded para su inclusión en *Comunicar*. En mis manos tenía un documento extraordinario, el último texto académico que escribió Rafael Alberto Pérez. Con ese texto en mente, decidí conversar con Raúl Herrera, Amaia Arribas y Jesús Galindo, a quienes

comenté sobre la intención de publicar un libro dedicado a la memoria y el legado de Rafael, en el cual, el primer documento necesariamente tendría que ser ese invaluable texto inédito de Rafael que tenía en mis manos.

Los primeros materiales del libro los recibimos hace poco más de dos años -hace una eternidad-. Nuestro sello editorial entró en crisis, y nuestros trabajos multiplicaron sus exigencias, por lo que nos vimos en la necesidad de postergar la publicación del libro. Entre tanto, desde CiNTE y FISEC impulsamos varios foros, un amplio número de webinars y, además, publicamos en papel varios libros. En cualquiera de los libros y revistas en los que hemos publicado sobre temas de NTE podríamos haber incluido el valiosísimo texto de Rafael. Sin embargo, por alguna razón -quizá mejor, por algún particular sentimiento- intuía que debería retener en mis manos ese texto, esperando un mejor momento. Y ese momento finalmente llegó.

El merecido homenaje que a finales de mayo de 2022 rindió la Universidad Complutense de Madrid a la memoria de Rafael Alberto Pérez -iniciativa de Haydée Guzmán, destacada académica e investigadora en la Universidad Sergio Arboleda, en Bogotá, Colombia, además, vicepresidenta en FISEC-, nos obligó a trabajar a marchas forzadas en nuestro libro: ESTRATEGAR. Una nueva mirada que pone en el centro a la COMUNICACIÓN, en el cual, el primer texto es de Rafael Alberto Pérez -¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación estratégica?-. Por supuesto que ese documento es el eje vertebrador de nuestro libro.

El segundo texto -La nueva teoría estratégica, el estrategar, y la ingeniería en comunicación social. Historia de una amistad y de un diálogo intelectual-, fue escrito por Luis Jesús Galindo Cáceres, el “sensei Chucho”, destacado investigador mexicano, quien instala su narrativa en la justa intersección entre el texto académico y el discurso eminentemente afectivo. Jesús identifica los estrechos vínculos que es posible advertir entre la ingeniería en comunicación social y la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Sin embargo, evita encorsetar el relato en el plano estrictamente académico, para acceder, en la línea y en el momento oportuno, al plano afectivo y personal, ofreciendo detallados paisajes de una genuina historia de amistad, marcada por abundantes conversaciones que solo son posibles entre dos personas extraordinarias: Rafael y Chucho.

El tercer texto -Los inicios y el desarrollo de la NTE: con un océano de por medio-, fue escrito por Sandra Massoni, reconocida investigadora argentina, quien en años recientes había observado cierto distancia-

miento de FISEC como de CiNTE, no así de Rafael, quien efectivamente sigue muy presente en ella. El texto de Sandra es particularmente emotivo. Su relato y sus paisajes están impregnados de la estrecha presencia de Rafael, el maestro, el amigo, el gran estratega y el mentor.

El cuarto texto –Extender el imaginario de la comunicología posible a partir de la Nueva Teoría Estratégica (NTE)-, fue escrito por Amaia Arribas (España) y Octavio Islas (México). Nosotros consideramos pertinente afirmar la relevancia de la NTE en el desarrollo de una renovada comunicología posible, destacando los estrechos vínculos y asociaciones que suponemos haber identificado entre la Nueva Teoría Estratégica y su versión científica de la Comunicación Estratégica, con la Paleontología de la Información (Martín Serrano), y la Ecología de los Medios (McLuhan-Postman).

Sandra Orjuela, reconocida consultora colombiana, es autora del quinto texto -Origen y desarrollo de la nueva teoría estratégica. Dos décadas de conocimiento-. El texto de Sandra es riguroso en detalles. Parte de referir los inicios de la NTE, destacando sus fundamentos epistemológicos. Enseguida describe el desarrollo de la NTE, señalando la oportuna y relevante contribución de Sandra Massoni al imaginario trazado por el maestro Rafael Alberto Pérez. Por último, sin afán de protagonismo alguno, nos relata la fundación de FISEC y la fundación de CiNTE, consignando información sobre el trabajo de divulgación científica de la NTE que han venido realizado ambas organizaciones.

Patricia Durán (México), es autora del sexto texto -¿Cómo se proyectó la NTE en el tiempo?. Patricia instala a Rafael Alberto Pérez como el actor central de la NTE, destacando de inmediato uno de sus evidentes atributos: la generosidad. Rafael fue un ser extraordinariamente generoso, y ella lo advierte en su justa dimensión: la vida y la trayectoria profesional de Rafael definen el rumbo de la NTE. Patricia escudriña en algunos paisajes de la vida cotidiana de Rafael. La ruta de investigación trazada determina cada movimiento. Rafael es meticuloso. Comprende que el tiempo es su mejor aliado. Desde ese personaje llamado Rafael, Patricia deduce que la vida es relación y, el concepto clave de Rafael, el “actor generosidad”, el verbo medular es **articular**.

Francisco Mas, César Domínguez y Raúl Herrera -todos chilenos-, son autores del séptimo texto de nuestro libro -Nuevas estrategias de comunicación y gestión de marca-. Los reconocidos académicos y consultores advierten que la NTE introduce una Estrategia Humano/Relacional que aporta otra forma de ver y aproximarse a aquello que acostumbramos designar como “realidad”. La NTE representa un nuevo

paradigma en el imaginario de la Comunicación Estratégica, destacando que en la NTE, el 'homo relatio' es su eje epistemológico y metodológico. En el texto, los autores además describen las variables variables que consideran fundamentales para apuntalar el Modelo sociocomunicacional para el Estrategar y, enseguida introducen una mirada renovada en la gestión estratégica de las marcas.

Haydée Guzmán y Katherine Castro, ambas académicas colombianas, son autoras del octavo texto -El aporte de la NTE a la comunicación-. A partir del razonamiento de que la Estrategia necesita de la Comunicación y la Comunicación de la Estrategia, las autoras emprenden la revisión de las tesis fundamentales en el imaginario de la NTE: 1.- Cambio en el paradigma central: De la fragmentación a la complejidad; 2.- Cambio en el sujeto: Del hombre racional al hombre relacional; 3.- Cambio en la organización: De la producción a la significación y la innovación; 4.- Cambio en el enfoque: Del conflicto a la articulación; 5.- Cambio en la matriz de estudio: De la Economía a la Comunicación; 6.- Cambio en las herramientas: Los nuevos instrumentos para hacer estrategias en un mundo complejo y dinámico, a veces caótico. 7.- Cambio en la metodología: Los nuevos modelos. La propuesta de Rafael, afirman, representa un cambio estructural en la forma de comprender tanto a la Comunicación como a la Estrategia.

7

Raúl Herrera (Chile) y Raúl Bendezú (Perú) son autores del noveno texto -Del estrategar al valor comercial-. Los autores afirman al concepto "Estrategar" como el eje conceptual de la NTE. Estrategar significa dejar atrás la visión de estrategia como confrontación o conflicto, para acceder a un horizonte reflexivo y práctico de indispensable articulación. Los autores sostienen que, desde la NTE, la comunicación debe ser reconocida como el eje de la estrategia, y no como un recurso que simplemente se agrega a ésta. Con base en la NTE, los autores proponen el modelo PDE como propuesta de innovación epistemológica.

Emma Torres (España) es autora del décimo texto -La nueva teoría estratégica en la comunicación publicitaria (2007-2020)-. Emma destaca cómo la NTE ha reorientado la evolución de la comunicación, incluyendo, por supuesto, las estrategias publicitarias. Con base en los documentos de estudio que fueron presentados en foros organizados en FISEC, entre 2005 y 2010 y, mediante una actualización de los mismos, Emma procede a ofrecernos una detallada evaluación cualitativa de la evolución de la estrategia publicitaria observada en los años recientes.

Las autoras del décimo primer texto de nuestro libro -Modelo de gestión de la comunicación estratégica para la creación de redes de

valor- son Patricia Durán y Nancy Cisneros, ambas, destacadas investigadoras mexicanas. Las autoras recuperan un modelo de comunicación (ICA) que se desprende de los trabajos de uno de los principales referentes de la sociología Estructural-Funcionalista, Talcott Parsons. Posteriormente, incorporan el concepto de “redes de valor”, desde la óptica de Abraham Nosnik, quien ha desarrollado su notable trabajo desde la perspectiva posible de una “comunicación productiva”. En la ruta observada, incorporan además los fundamentos de la NTE a partir de Rafael Alberto Pérez, y a Jesús Galindo, quien afirma a la Comunicación Estratégica como “un modelo para la convivencia y la cooperación ecológica universal”.

La autora del décimo segundo texto -Claves para strategar las empresas del siglo XXI: de la digitalización a la sostenibilidad- es Avelina Frías (México). Avelina, cercana colaboradora de Rafael durante gran cantidad de años, se desempeñó como primera directora general en CiNTE. Avelina instala sus reflexiones en el marco de la prolongada cuarentena que propició la propagación de la Covid-19 -un tiempo de gran incertidumbre-, destacando que, ante el referido escenario, la NTE fue sometida a la prueba de la realidad en sus siete principios fundamentales. Como elemento central en su análisis, Avelina fija su atención en la estrategia observada en materia de transformación digital por BBVA, importante institución financiera.

Maritza Mosquera de Sumich (Panamá), quien se desempeña como presidenta de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP), es autora del décimo tercer texto -La NTE: strategar para construir paz-. El texto de Maritza responde a un propósito fundamental: demostrar que desde la NTE es posible derivar estrategias de Comunicación Estratégica para construir paz. Mosquera destaca el profundo sentido humanista de la NTE, afirmando la factibilidad de contruir paz, strategando. El territorio y posibilidades de la NTE se abre y se multiplica.

El décimo cuarto texto de nuestro libro -El papel de las emociones en la enseñanza de la Comunicación Organizacional y su traslado a la construcción de campañas-, fue escrito por Raquel Martínez, académica y destacada investigadora española. Raquel instala a la NTE en la dimensión educativa. Rafael -debemos tenerlo muy presente- fue un formidable educador; sin embargo, por extraño que parezca, desde la NTE se han producido un reducido número de estudios sobre educación, una gran asignatura pendiente. Ello, no solo afirma la pertinencia del texto de Raquel, quien además extiende sus consideraciones al territorio de las campañas de comunicación.

El décimo quinto texto - Impactos de la revolución digital en la era de la posverdad y las noticias falsas: una nueva realidad estratégica- fue escrito en portugués por tres destacados investigadores brasileños, Luiz Alberto de Farias, Ivelise de Almeida Cardoso y Paulo Nassar. Las revoluciones digitales que ha detonado Internet han venido conformando un nuevo orden mundial en la información. Los algoritmos empleados en las plataformas redes sociodigitales han propiciado condiciones favorables para la proliferación de las noticias falsas y las campañas de desinformación. Tales fenómenos, destacan los autores, fueron advertidos hace décadas por Alvin Toffler, como posible riesgo en los medios de “tercera ola”, los medios desmasificadores. La Nueva Teoría Estratégica se proyecta como el referente idóneo para concebir y articular estrategias de comunicación para mermar los graves efectos de las noticias falsas y las campañas de desinformación en las sociedades.

Francisco Aguadero es autor del décimo sexto texto -Legado y semblanza de Rafael Alberto Pérez-. Su texto es particularmente emotivo. Un amigo que habla sobre un amigo. Un amigo que resiente la presencia de una gran ausencia. Francisco repara en la importancia de las instituciones generadas por Rafael, perfilando su texto a la recuperación de algunas de las principales acciones realizadas por FISEC y CiNTE.

Rubén Canela y Teresa Tsuji, ambos reconocidos académicos en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora -que publicó el último libro de Rafael Alberto Pérez-, son autores del décimo séptimo texto -Apuntes sobre la historia del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación-. El texto de Teresa y Rubén ofrece valiosa información sobre los primeros años del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), en los cuales fue determinante el impulso de Rafael Alberto Pérez.

El décimo octavo texto de nuestro libro -Rafael Alberto, el aventurero-, fue escrito por Carlos Manuel Sánchez, destacado académico español, presidente de FISEC en España. A mi juicio, el texto de Carlos cierra con broche de oro el libro. Su mensaje es profundamente emotivo. Son las palabras que solo puede escribir un alumno agradecido a uno de sus grandes mentores y maestros. Sin embargo, Carlos no tuvo a Rafael como maestro. Por ende, sus palabras admiten singular resonancia. En la aventura de la vida, uno decide de quien aprende y quién es su mentor y maestro. Carlos eligió muy bien.

Por último.

Entre los muchos amigos e investigadores que conoció Rafael, decidió confiar en mí como la persona que consideró indicada para asumir la dirección general de la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica, CiNTE -su asociación-, una vez formalizada. En no pocas ocasiones le comenté, y Jesús Galindo puede dar testimonio de ello, que no veía necesario duplicar aquello que FISEC viene realizando a la perfección.

A la muerte de Rafael, una vez más me formulé la misma pregunta. ¿Qué tan pertinente resulta la existencia de CiNTE cuando tenemos la realidad de FISEC?. Hoy creo entender la mejor la posible intención de Rafael. El propósito de CiNTE responde a la necesidad de contribuir y multiplicar. Desde tal imaginario, CiNTE resulta perfectamente congruente con cada uno de los principios filosóficos de la comunicación profunda que siempre afirmó Rafael.

Mi gratitud a cada uno de ustedes, mi lealtad y compromiso con Rafael.

Octavio Islas
*Presidente Internacional
Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica, CiNTE*



¿De qué hablamos cuando hablamos de comunicación estratégica?

Rafael Alberto Pérez

11

Padre de la Nueva Teoría Estratégica (NTE)

Su trayectoria profesional se inicia en 1965 en las multinacionales de la publicidad, Lintas (Madrid y Bruselas), FCB y McCann Erickson. Consultor Estratégico de la Unión Europea, Consejo de Seguridad Nuclear, Ministerio de Defensa, Ayuntamiento de Madrid, Universidad complutense, ICEX- y empresas internacionales- EDF, BP, INDESIT y EXPONOR, entre otras.

Su primer libro obtuvo el Premio Nacional de Investigación en Publicidad (Madrid, 1974). Su segunda obra “La Estrategia de la Comunicación publicitaria” (1981) se convirtió uno de los libros de texto más referenciado en la universidad española, pero sería “Estrategias de Comunicación” (2001), una de sus obras maestra. El libro fue seleccionado en 2011 por la revista *Razón y Palabra* como uno de los 32 textos más influyentes en Iberoamérica.

Es necesario utilizar las mismas palabras referidas
al mismo género de acontecimientos interiores”.
Nietzsche

Se imagina el lector qué pasaría si después de pasarse un rato leyendo este texto descubriese que Vd. y yo hemos estado pensando y tratando cosas distintas. Compartir el uso de una misma expresión- “comunicación estratégica” en este caso- no garantiza el entendimiento a menos que compartamos también su significado.

Introducción

Según nos indicó en su día el *European Communication Monitor 2011*, la 2ª rúbrica que los profesionales europeos utilizan más frecuentemente para designar la comunicación interna y externa de las organizaciones es “Comunicación Estratégica” con un 61.3%. Justo detrás y pisándole los talones a “Comunicación corporativa” que dio un 67.9%, pero por delante de otras rúbricas como Communication Management, 55.7 %; Public Relations: 46.7 %; Integrated Communication: 45.9 %; Business Communication: 34.0 %, y Organizational Communication: 34.0 %.

Ese dato me animó en su día a escribir el artículo “2011: El año en que la comunicación se volvió estratégica” que publiqué en el nº 93, de Diciembre 2011, de la Revista *DIRCOM*. Y en el que decía:

Creemos que hay que hacer un mayor esfuerzo por caracterizar la comunicación estratégica y explicitar que es lo que aporta si queremos que el ciclo que ahora se abre sea fructífero.

Ahora, ocho años después, se podría decir que la situación apenas ha cambiado. Un recorrido por la literatura reciente sobre el tema nos hace sospechar que los expertos no se han esforzado demasiado ni por concretar ni por consensuar el fenómeno de la “comunicación estratégica” al que se refieren en sus textos. Como después veremos hemos llegado a encontrar hasta 8 significados diferentes. Y eso hace que cuando en el futuro leamos libros o artículos sobre “comunicación estratégica” tengamos que preguntarnos si realmente están hablando de lo mismo, y si sus posibles discrepancias responden a una cuestión semántica o a distintas posiciones teórico/conceptuales. Lo que hace que la reflexión colectiva que representa este libro siga siendo tan oportuna y necesaria como ya lo era entonces.

¿Es la “Comunicación estratégica” sinónimo de “comunicación corporativa”? ¿Significan lo mismo “comunicación estratégica” que “estrategias de comunicación”? ¿Estamos ante un tipo de estrategias o ante una subcategoría de la comunicación? ¿Ante un interfaz de dos categorías o ante una categoría adjetivada? ¿Son todas las estrategias comunicativas? ¿Son todas las comunicaciones estratégicas? ¿Hay una diferencia real entre ambas expresiones? ¿en qué sentido califican “comunicativo” y “estratégico”? ¿Versus qué se califica? ¿Qué son las estrategias cuando no son comunicativas y qué son las comunicaciones cuando no son estratégicas? Y, sobre todo, ¿De qué comunicación estratégica estamos hablando?.

El escenario

Como se puede apreciar, son muchas las preguntas por responder, pero espero que a lo largo de este texto, y sobre todo, a lo largo de este libro, con la ayuda del resto de los autores, encuentren su debida respuesta. El tema lo amerita. Estamos ante una cuestión relevante: relevante para el investigador que necesita saber qué fenómeno ha de estudiar; relevante para el académico que solo se pueden extraer conclusiones válidas en torno a algo bien definido y consensuado; también para el comunicador que necesita saber que le aporta a sus comunicaciones el hecho de ser estratégicas; y ¡cómo no! para el estratega, que necesita saber qué aporta la comunicación a su estrategia y lo estratégico a su comunicación; no menos relevante para el directivo y el ejecutivo que tienen que entender por qué y cuándo la comunicación tiene que dejar de ser espontánea para pasar a cumplir funciones estratégicas. Una reflexión especialmente relevante y necesaria aquí, en un artículo como este que si bien no aspira llegar a conclusiones definitivas, sí pretende expresar una opinión, y, tal vez, abrir una reflexión entre sus lectores.

¿Una moda?

Una primera explicación a tanta pregunta podría ser el hecho de que hoy, para sorpresa de muchos, lo estratégico está de moda. La verdad, cuesta creer que una palabra que ha vivido 2.500 años confinada al ámbito militar; que no se empleó en la mayor parte de los países de Europa hasta el siglo XVIII; que tuvo que aguardar a 1843 para que la Real Academia Española le diera su aceptación y que solo se comenzó a aplicar en el mundo civil a finales del XIX- haya “penetrado con tanta fuerza en nuestras conversaciones y en nuestros telediaris”, como nos hace ver Harry R. Yarger (2006) en el comienzo de su “Strategic Theory for the 21st Century”.

Lo tardío de su uso civil no ha impedido que se haya convertido en una palabra mundana frecuentemente utilizada para expresar un amplio espectro de conceptos. Al punto de que hoy es fácil oír hablar de “armas estratégicas”; “recursos estratégicos”; “planificación estratégica”; “jugadas de estrategia”; “estrategias de desarrollo”; “estrategia de marketing” y cientos de otras permutaciones. Por lo que no sería extraño que pronto se hablase de “estrategias estratégicas” como apuntó, no sin humor, Peter Carroll en *The Journal of Business Strategy* (1982).” Un uso y abuso semántico que recoge la caricatura del *New Yorker*.

Imagen 1. ¿Qué estrategia me sugiere para cenar?.



"What would you suggest as a dinner strategy?"

Fuente: Albach, 1987.

Pero la moda (siempre pasajera) no es la única explicación. Otra forma, tal vez más atemperada de acercarnos a esta cuestión sería reconociendo que si lo “estratégico” está tan presente no es por estar moda sino por ser una tendencia que venía de atrás y que finalmente ha eclosionado convirtiéndose en un rasgo del mundo en que vivimos. Y si ya en el siglo XX, con la comunicación hemos vivimos un giro retórico (“the rethorical turn”), ahora nos toca vivir un giro estratégico.

Cualquiera que sea la causa, la mala noticia es que cuando un término se hace tan generoso y abarcador que sirve para todo comienza a no servir para nada. Tal y como nos advierte Nietzsche compartir el uso de la expresión “comunicación estratégica” no garantiza que nos entendamos a menos que compartamos también su significado. Pero ¿Lo compartimos?.

¿Y qué tiene que decir sobre esto la Academia?

Estar seguros de que hablamos de lo mismo, además de conveniente, es necesario para saber que observamos y explicamos el mismo objeto de estudio. Parece algo simple, pero no lo es tanto, y no ya por la polisemia de las propias palabras, ni por la subjetividad de los que dia-

logan, sino porque las diferentes disciplinas científicas tienden a hacer lecturas distintas de un mismo fenómeno. Es como si las cosas fuesen otras según quién, desde dónde y con qué finalidad se observen. De hecho, no nos puede sorprender es la esencia misma del principio de incertidumbre de Heisenberg.

Y por eso, a veces, los académicos damos la impresión de que complicamos las cosas haciendo oscura, a través de nuestras disquisiciones conceptuales, una realidad que se diría tan asequible como evidente. ¿Es este uno de esos casos?. Ante la duda es bueno contrastar la teoría con la realidad y para eso lo mejor es asomarnos a la ventana y echar un vistazo ahí fuera.

Un escenario en cambio

Pues bien, cuando nos asomamos al exterior lo que vemos es tan solo una pequeña fracción del mundo, pero eso sí, de un mundo al que todos queremos cambiar para que se cumplan nuestras metas. Un mundo que se mueve y se reconfigura constantemente. En parte por inercia, en parte por azar y, en otra parte, por la voluntad de todos y cada uno de los 8.000 millones de personas que habitamos el planeta. Unos con más poder y recursos que otros.

Esos intentos de transformación forman parte de nuestra cotidianidad, pero son más visibles y notorios en la esfera pública, donde los grandes operadores utilizan mayores recursos y estrategias sesudamente pensadas y fríamente planificadas en busca de una mayor eficacia.

No es nada nuevo. Ya en 1996 el *Yearbook of International Organizations*, editado por la Union of International Associations (UIA) hablaba de 20.000 organizaciones internacionales que implementan anualmente la nada desdeñable cifra de 29.542 estrategias a través de 52.406 programas. Y en 1999 el *Informe Bertelsmann* nos hizo ver que la nómina de operadores estratégicos era más larga de lo que pensábamos: partidos políticos, tribunales, patronales, sindicatos, instituciones educativas, medios de comunicación, instituciones religiosas, fundaciones, intelectuales, asociaciones a los que hay que añadir los miles de fabricantes que compiten por sus mercados locales e internacionales, más las compañías que los transportan, aseguran y distribuyen.

Todas esas intervenciones tienen en común que están orientadas al futuro. En parte es algo inevitable, cada uno de los actos que hacemos aquí y ahora tendrá efectos después. Pero también es algo calculado, son conductas orientadas para alcanzar unos determinados resul-

tados futuros. Y sabemos que una parte de ese esfuerzo estratégico se canaliza a través de la comunicación. No es una especulación, hay toda una industria de consultorías, agencias y expertos dedicada a ello y sus cifras de negocio se publican cada año en las revistas especializadas.

Pero para transformar el mundo, antes tenemos que saber en qué mundo estamos y qué queremos cambiarle. El problema es que en la mayoría de los casos no conocemos esa realidad de forma directa sino gracias a los telediaros y las noticias de los medios de información. Unas noticias que no son asépticas, están intermediadas por los grupos de comunicación y una larga nómina de operadores y patrocinadores. Sin entrar en las “fake news”- que, como las “meigas” gallegas “haberlas haylas”¹, lo cierto es que alguien seleccionó unas noticias, y no otras, las produjo, formateó y difundió de acuerdo con sus criterios y ¿por qué no decirlo?, con sus intereses. Si miramos a nuestro alrededor hay pocos espacios que estén libres de influencia. Cada uno de nosotros intentamos influir en nuestras pequeñas esferas social y doméstica, para hacerlas más conformes y propicias a nuestros deseos y proyectos.

16

Todos esos intentos por transformar el mundo forman parte de nuestro paisaje social cotidiano y nos muestran la incidencia de las conductas estratégicas. La buena noticia es que hoy se prefiere utilizar estrategias de comunicación que hacer uso de la fuerza. Nunca la sociedad ha sido tan dialogante. Pero incluso este hecho ha merecido diferentes opiniones. Algunos expertos- entre los que me encuentro- hacemos una lectura positiva: consideramos que las estrategias de comunicación están llamadas a jugar en el siglo XXI un papel articulador y de pegamento de las fracturas sociales (Alberto Pérez, 2001). Otros expertos ponen el énfasis en lograr que el cambio surja del propio grupo social, de acuerdo a parámetros definidos conversacionalmente por ese mismo grupo y no impuestos desde fuera. Es la comunicación participativa para el cambio social de Luis Ramiro Beltrán (2000) y Alfonso Gumucio Dragón (2001, 2009).

Pero no todo son lecturas positivas. Un sector crítico enfatiza los aspectos disfuncionales y denuncia que nunca como ahora hemos estado tan manipulados. Proponen una educación para la comunicación y nos advierten de los peligros de una intermediación mediática que nos “cuela” otros modelos del mundo. Descubrimos así que la información y el entretenimiento tampoco son inocentes y que la semiosfera de Lotman (1998) se ha ido convirtiendo en una enorme semio/strateg/sfera (Alberto Pérez, 2001).

1. Las meigas son las brujas gallegas.

Tampoco todo son buenas noticias. Desde 1972, la *Encyclopedia of World Problems and Human Potential* (UIA) viene informando sobre los principales problemas a los que se enfrenta la humanidad y los operadores que sobre ellos actúan (perfilados en el *Yearbook of International Organizations*, y aunque recoge tanto lo positivo como lo negativo de las situaciones y experiencias, el escenario que describe es preocupante en su conjunto. Como también lo es el que nos presentan Jerome C. Glenn, Theodore J. Gordon y Elizabeth Florescu en su 2010 State of the Future.

Vemos así que las comunicaciones estratégicas forman parte del actual escenario pero se mueven bajo un fuego cruzado: mientras los medios de comunicación nos hablan de problemas que necesitan de una gran capacidad estratégica y de diálogo, los expertos nos dicen que 5 de cada 7 estrategias fracasan y las llamadas conversaciones de paz se eternizan mientras las balas (y las piedras) siguen hablando su propio lenguaje.

Con todo, mucho me temo que este escenario que veo desde mi ventana y que acabo de esbozar no sea suficiente para enmarcar nuestro tema. No basta con decir que vivimos en un mundo en transformación. Si queremos entender las claves de la comunicación estratégica, tenemos que focalizar más y precisar los cambios que ha experimentado la propia “comunicación estratégica” en las últimas décadas. Y cuando lo intentamos vemos que hay 4 que destacan sobre el resto:

1º cambio: La integración del feed back en la comunicación pública mediante las tecnologías digitales

La carencia de feedback, el no poder dialogar con los medios de información, fue durante mucho tiempo la gran asignatura pendiente de la comunicación pública. Javier Suso, y yo mismo, lo denunciábamos en nuestro libro de 1976², hace 33 años. Una ausencia hoy ya subsanada gracias la tecnología digital. Sus efectos han sido estudiados a fondo por los herederos intelectuales de Marshall McLuhan, entre los que destacan Octavio Islas y Lance Strate. Y esos efectos son claros. La integración del feedback en la comunicación pública habilita el dialogo, posibilita las redes sociales y modifica el papel de la comunicación que pasa de convencer a escuchar. Modifica también el papel del propio comunicador, de persuasor a interlocutor, y el del consumidor a prosumidor. Como apuntó Paul Holmes en su visita a Madrid en 2012: “Hace 10 años una marca era el resultado de lo que uno decía. Ahora es el

2. *La eficacia de la publicidad ante las actitudes del consumidor*. Instituto Nacional de Publicidad, 1976. Premio Gardoqui-SARPE 1974.

resultado de las conversaciones de la gente”.

2º cambio: La integración de las diferentes corrientes teóricas de la Comunicación en un campo de estudio unitario

Esta unificación ha sido liderada en paralelo, aunque de con estilos y orientaciones diferentes, por Jesús Galindo desde México y por Manuel Martín Serrano desde España. Gracias a ellos, la Comunicación ha alcanzado el estatuto científico que se merece.

3º Cambio: El acercamiento de la investigación en comunicación de carácter teórico académico a la práctica profesional

José Barroso, desde *Razón y Palabra* (2013), concreta en tres las propuestas que han marcado este cambio:

1. La praxeología de Manuel Martín Serrano.
2. La Ingeniería en comunicación social de Jesús Galindo.
3. La Nueva Teoría Estratégica de Rafael Alberto Pérez.

Gracias a ellas hoy estamos más cerca. ¿Lo necesario?. Creo que NO. Lo teórico nunca estará tan cerca como uno desearía de lo profesional, pero la brecha separa hoy teoría y práctica se ha acortado mucho en este campo y eso hay que valorarlo.

4º Cambio: La complejización de los estudios de comunicación y de estrategia

Los estudios sobre complejidad surgen en E.E.U.U gracias al Premio Nobel de Física, Murray Hell-Man y sus colegas desde el Texas Institute al tratar de explicar la auto-organización y la emergencia de algunos fenómenos. Y en Europa se centran en torno al pensamiento complejo de la mano de Atlan y Morin. Tienen como base epistemológica la integración de niveles fisio/bio/cultural y como método la transdisciplinariedad. Un enfoque que está siendo aplicado a las organizaciones y a sus comunicaciones estratégicas, y en ese sentido nos afecta. Como señaló Edgar Morin: “Para mí la aventura del pensamiento estratégico es inseparable de la aventura del pensamiento complejo”.

Si situamos estos 4 cambios en el escenario que hace un momento veíamos desde la ventana, de un mundo que todos quieren transformar para acomodarlo a sus trayectorias vitales, tendríamos ya ese primer esbozo del escenario que estábamos buscando como telón de fondo para nuestra reflexión sobre la “comunicación estratégica”.

¿Cómo poner orden en esta cuestión?

Enunciadas hasta aquí nuestras preocupaciones y dudas sobre la confusión existente con respecto a la “comunicación estratégica” y situadas en el gran escenario de un mundo en transformación creo que ha llegado el momento de poner orden y, si somos capaces, de intentar aclarar estas cuestiones.

Para ello vamos a seguir una metodología en cuatro pasos:

1. Partir de las diferentes “lecturas” de “comunicación estratégica” que se están manejando hoy en día.
2. Tratar de entender cómo se han originado esas “lecturas”, que deriva han seguido y cómo han llegado hasta aquí.
3. Elegir aquella que consideremos más consistente.
4. Ver si desde esa perspectiva obtenemos respuestas válidas a la larga serie de preguntas que nos venimos formulando.

1º Paso: Concretar cuántas “lecturas” diferentes de “comunicación estratégica” se están manejando hoy en día

19

Hemos partido de la sospecha de que los expertos utilizan la expresión comunicación estratégica con diferentes sentidos. Se trata ahora de ver ahora cuántos y cuáles son esos sentidos. Y son 7. A lo largo de mis lecturas he encontrado 7 posiciones distintas:

- a) Los que entienden que toda comunicación es estratégica.
- b) Los que se limitan a poner “estratégica” como una coletilla de moda sin explicar qué le aporta a la comunicación dicho calificativo.
- c) Los que la confunden con la planificación estratégica.
- d) Los que la confunden con un slogan.
- e) Los que utilizan la expresión “comunicación estratégica” pero siguen anclados en el paradigma racionalista del Management y no introducen los cambios teóricos y conceptuales que dicha adjetivación exigiría hoy.
- f) Los que estudian desde una lectura acorde a los nuevos paradigmas pero sin precisar el fenómeno.
- g) Los que lo estudian desde una lectura acorde con los nuevos paradigmas y sí acotan el fenómeno.

Veamos en qué consisten:

- a) Los que entienden que toda comunicación es estratégica.

En principio este grupo tendría razón y no habría nada que objetar. En la medida que la Comunicación ayuda al sujeto a coordinarse con los demás y acoplarse mejor a sus entornos, tiene un ingrediente estratégico.

Pero si esto es así y toda comunicación es estratégica por naturaleza, entonces, ¿por qué calificamos a algunas de “estratégicas”? Estaríamos ante una redundancia innecesaria. Pero no obstante lo hacemos, y eso reclama una explicación.

Yo diría que si lo hacemos es para subrayar que dicha comunicación tiene algo extra que la caracteriza y la distingue de aquellas otras que no reciben ese calificativo. Y si esto es así, y creo que lo es, de lo que se trataría es de concretar qué es “ese algo” diferencial. En todo caso, eso nos lleva a descartar esta posición, pues aún aceptando que todas las comunicaciones sean en cierto modo estratégicas nos dice que unas lo son más.

b) Los que se limitan a añadir “estratégica” sin explicar qué aporta a la comunicación dicho calificativo.

Se diría que este grupo se ha subido al tren de la moda y añaden a la palabra “comunicación” el calificativo de “estratégica” como una coletilla, para así intentar modernizar su discurso pero sin que eso tenga otro valor ni significado.

También descartamos esta posición por gratuita y superflua.

c) Los que la confunden la estrategia y lo estratégico con la planificación estratégica.

Como es bien sabido, en Estados Unidos, y dentro del Management, hubo una escuela de la Estrategia llamada de la Planificación Estratégica, que fue discontinuada ante la dureza de las críticas recibidas. Recuerdo que en los años 80 tuve la oportunidad de coincidir con Tom Peters en el Sur de Inglaterra, y le pregunté qué opinaba de dicha Escuela. A lo que Peters me respondió: “Rafael, de la Escuela de Planificación Estratégica, mejor es ni hablar”.

Paradójicamente esa expresión prosperó en Latinoamérica donde es todavía usada con fluidez por muchos ejecutivos sin darse cuenta de que planificar y strategar responden a dos formas muy distintas de pensamiento, y que, de hecho, “Planificación Estratégica” es una aberración semántica. Se puede, y se debe, planificar una estrategia para eje-

cutarla pero no se puede estrategizar una planificación (al menos yo no sabría cómo) y menos aún confundirla con la comunicación estratégica.

Obviamente también descartamos esta posición.

d) Los que la confunden con un slogan.

Todavía peor, si cabe, es el caso de aquellos que identifican la comunicación estratégica con el slogan de la campaña. Una cosa es que el slogan sea un componente altamente estratégico, y otra que es que ese slogan sin más convierta una comunicación o un conjunto de ellas en estratégicas.

Son casos atípicos que también descartamos.

e) Los que al utilizar la expresión “comunicación estratégica” lo hacen anclados en los “viejos” paradigmas del management y la publicidad (racionalismo, linealidad, etc.) sin introducir los cambios teóricos y conceptuales que los “nuevos paradigmas” traen consigo.

21

Algunos ejemplos:

“La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos”. Francisco Barranco.

“La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a dónde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive”. Italo Pizzolante Negrón.

“De todas las dimensiones del término “estrategia” la que mejor casa con el uso de la expresión “comunicación estratégica” es, sin lugar a dudas, la que lo define como “posición y ventaja”. Esta es la noción de estrategia (...) que tenía en mente Michael Porter al formular en los años 80’s sus teorías del Posicionamiento y de la Ventaja Competitiva”. S. Sánchez Benítez.

Tampoco lo compartimos.

f) Los que estudian el fenómeno desde una lectura acorde a los nuevos paradigmas y le atribuyen rasgos propios de los mismos, pero sin llegar a precisar qué es para ellos la comunicación estratégica y que

características la concretan como tal.

Dentro de este grupo encontramos 2 sub-corrientes:

f.1.) Los que subrayan, algunas funciones y rasgos parciales pero no terminan de caracterizar el fenómeno:

“La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos”. Felipe Nieves Cruz.

“Una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades cuyo objetivo es convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos (...) Su primer interés es el posicionamiento de la organización”. Tironi y Cavallo.

22 “Se requiere de una comunicación planificada, que involucre el análisis de entornos, de riesgos y de amenazas, que permitan la generación de un diagnóstico acertado y asertivo para calar con una visión estratégica empresarial que estampe la diferencia en dicho entorno”. Katia Muñoz Vásquez.

“La gestión estratégica de las comunicaciones empresarias, es decididamente holística, total e integradora” Joan Costa.

f. 2.) Los que parecen identificar la “comunicación estratégica” con algunos rasgos de los nuevos paradigmas más que con las propias características del fenómeno:

Este grupo acota la comunicación estratégica desde una lectura acorde a los nuevos paradigmas. Así Sandra Massoni (2005, 2007) pone el énfasis en lo complejo y lo fluido:

“Una estrategia de comunicación es en este marco un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo-porque incluye múltiples dimensiones- y fluido –porque es siempre movimiento, en tanto comunicación es acción”.

“La comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque conceptual y constructivista que utiliza el método comparativo en la recogida de datos y el método de lo contingente en su interpretación. A

través de la comparación etnográfica y discursiva se trabaja en captar la construcción social y lábil de la realidad social para reflexionar y actuar sobre ella. El objetivo es indagar en cada caso la genealogía de los vínculos para dar cuenta de su operar en relaciones concretas” Sandra Massoni (2005, 2007).

Mientras Marcelo Manuccci lo pone en la significación y nos habla de “realidades compartidas” (2004, 2006, 2008).

“Considero a la comunicación estratégica como un espacio de sincronía y gestión de significados”. La comunicación se transforma en estratégica cuando se posiciona como un proceso que permite otorgar un sentido a las percepciones, a los significados y las distintas señales del entorno cotidiano en función de objetivos corporativos compartidos. Marcelo Manucci (2004, 2006, 2008).

Y si Massoni se remite a la comunicación como un método para hacer emerger nuevos acuerdos relacionales, Manucci (2008) se remite a la comunicación como una herramienta de gestión estratégica necesaria para construir el futuro corporativo (2005).

Mientras, Daniel Scheinsohn (2009), uno de los autores que más énfasis ha puesto en el estudio de la comunicación estratégica, pone su énfasis en el paso del nivel táctico al nivel directivo que asimila con estratégico y en la visión compleja que esa función requiere:

“La comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir a los procesos de significación (...) es una visión compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanicistas” Daniel Scheinsohn.

Como el lector habrá observado este grupo representa un claro avance pues introduce en su lectura del fenómeno los nuevos paradigmas. No nos sorprende, en él militan algunas de las figuras líderes de la comunicación latinoamericana. Pero en nuestra opinión no acaba de concretar el fenómeno que es lo que aquí pretendemos.

Lo que nos obliga a tenerlo en cuenta por su interés pero a descartarlo para lo que pretendemos.

g) Los que además entender la “comunicación estratégica” desde los nuevos paradigmas intentan caracterizarla por los rasgos propios de su calificativo: estratégica

Un 7º grupo- en el que me encuentro- creemos que hay que hacer un mayor esfuerzo por caracterizar la comunicación estratégica. Esta corriente si bien coincide con la anterior en muchas de sus conclusiones cuestiona que sea lo complejo, lo fluido, la significación, la relación o el encuentro lo que permite caracterizar a una comunicación de estratégica. Todos esos rasgos lo que indican es únicamente que dichas comunicaciones responden a los nuevos paradigmas. Y eso siendo necesario no es suficiente. Lo que realmente hace estratégicas a unas comunicaciones, y no a otras, es que tengan las cualidades que implica el adjetivo estratégico que las califica. (Alberto Pérez, 2001; Kathy Matilla (2008); Dino Villegas (2010). Así planteado todo se reduce a concretar esas cualidades. Aunque como después veremos eso no es tan sencillo.

La idea no es nueva. Pero tampoco lo pretende. Ese fue el criterio seguido en 1979 por Igor Ansoff cuando con su obra “Strategic Management” dio por cerrada la etapa del Management operacional para rebautizarlo como Management estratégico. Hubo que esperar a los años 80 para que Philip Kotler desde EEUU y Jean Jacques Lambin desde Bélgica hiciesen lo mismo con el marketing, rebautizándolo de estratégico. Y a los 90 para que le tocara el turno a la comunicación con su giro retórico (“the rethorical turn”). No nos puede extrañar que ahora nos toque vivir el giro estratégico. El problema es que a la hora de concretar cuáles son esas cualidades, que hacen que la comunicación sea estratégica suele haber un cierto desacuerdo dependiendo de la escuela y el experto que las enuncie. Y si bien la banda de debate no es demasiado ancha, esas discrepancias nos obligan a precisar cuáles son esos rasgos que caracterizan a la comunicación por el hecho de ser estratégica. Y lo voy a hacer: para mí son estos 4 rasgos:

1º Rasgo: Que haya sido concebida y elegida ante la incertidumbre para alcanzar una determinada meta o escenario futuro deseado.

2º Rasgo: Que sea anticipativa y vertebradora. Y dirija y ordene el trazado de la ruta a seguir. El carácter vertebrador lo encontramos también en Juan Camilo Jaramillo López, en un brillante trabajo presentado en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, celebrado en 2011 en la Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Para este autor ha de cumplir tres condiciones:

2.1) Relevancia: que de una u otra manera pueda afectar el cumplimiento de la Misión Organizacional.

2.2) Carácter sistémico: que no dependa de un solo factor sino que sea algo sistémico y por consiguiente requiere de una política o

lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado.

2.3) Persistencia en el tiempo: que no sea algo coyuntural y por tanto demande un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazo para que sea sostenible.

3º Rasgo: que en su elección se haya tenido en cuenta las reacciones y decisiones de terceras personas.

4º Rasgo: que se hayan evaluado las diversas rutas alternativas que supuestamente podrían conducir a ese futuro deseado .

Si además, como es nuestro caso, trabajamos dentro de los nuevos paradigmas, entonces la comunicación estratégica tendría que tener otros rasgos adicionales: pero esto último ya no sería por ser estratégica sino por responder y ser sensible a los nuevos paradigmas.

2º Paso: Tratar de entender cómo se han originado esta “categoría”

El estudio histórico de un fenómeno ayuda a acotarlo y a entenderlo. Pero en nuestro caso tenemos un problema añadido: la “comunicación estratégica” no siempre se llamó así, y el cambio de rúbrica puede confundirnos. De hecho no podía llamarse así. En Grecia, donde surge, la palabra “estrategia” estaba limitada al ámbito castrense. Fue la retórica la que, desde el siglo V a.c., ocupó el espacio que ahora ocupa la “comunicación estratégica” primero en el ámbito procesal y judicial en el que nace con Protágoras y después en el de la oratoria política y asamblearia en el que triunfa con sus grandes figuras. Y si bien no hay una coincidencia plena entre ambas categorías, las dos coinciden en dedicarse a estudiar y sistematizar procedimientos y técnicas de comunicación al servicio de una finalidad.

Mientras en China, Sun Tzu, en contra de lo que suele pensarse, da a “lo estratégico” un sentido más abierto que lo meramente militar, relacionándolo con el engaño y la astucia.

Pero sería Maquiavelo quien, ya en el Renacimiento, le daría un nuevo giro a la cuestión al introducir en su discurso la percepción humana. Como el propio Maquiavelo deja claro en sus palabras al Príncipe: “A todos les es dado verte pero a muy pocos tocarte”; “Pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos”. Destaca así lo que hoy llamaríamos imagen pública como bien supo ver Manuel Santaella en su obra *Opinión pública e imagen política en Maquiavelo* (2009).

Con todo, hubo que esperar a 1923 para encontrar la primera referencia documentada en que se vinculase “estrategia” y “comunicación” (o para ser más precisos con una forma de comunicación: la publicidad). Fue en el capítulo XII del libro *Scientific Advertising* (Hopkins, 1923). En sus propias palabras: “Advertising is much like war, or if you prefer, like a game of chess”. Sin saberlo Hopkins había puesto los cimientos de una nueva categoría. Dos viejos compañeros de viaje recibían así su acta de matrimonio y ya nunca más se separarían. Los datos de la tabla 1 son suficientemente expresivos.

Tabla 1. Resultados de Google a fecha: 09/08/2011 a 15/03/2019 .

	09/08/2011	15/03/2019
Estrategias de comunicación	5.770.000	108.000.000
Comunicación estratégica	1.730.000	47.400.000
Comunicación estratégica organizacional	785.000	10.700.000

Fuente: elaboración propia.

De nuevo hay que esperar, esta vez hasta los años 50’s, para que aparezcan los primeros libros dedicados explícitamente a las Estrategias Publicitarias que en los 80’s apenas alcanzaban la decena:

Advertising management de Borden y Marshall (1959); *The strategy of Desire*, de Dichter (1960); *Estrategias publicitarias*, de Bogart (1967); *Elaboración del mensaje publicitario*, de Cristóbal Marín (1971); *Estrategia publicitaria y de Marketing*, de Audy (1973); *Advertising Management*, de Aaker (1975); *Estrategias publicitarias*, de Rafael Alberto Pérez y Emilio Martínez Ramos (1981); *Strategic Advertising Campaigns* (1979) y *Essentials of Advertising Strategy*, de Schultz (1981).

En la mayoría de estos textos- incluido el mío³ - la estrategia publicitaria es entendida como una idea rectora que da sentido vertebrador al conjunto de acciones y de esta forma potencia el poder de la comunicación. Algunas respuestas de los expertos internacionales que entonces consulté dejaban pocas dudas al respecto:

- “La estrategia publicitaria describe la visión global con que debe

3. Pérez, R, y Martínez Ramos, E. (1981). *Estrategias de Publicidad*. Instituto Nacional de Publicidad.

enfocarse la publicidad para alcanzar los objetivos asignados". Clay S. Timon (Senior Vice President International, Doyle, Dane, Bernbach, New York).

- "La estrategia publicitaria es la guía de oro para alcanzar una meta". Prof. Dr. Wayne Alezander (Department of Bussines Administration, "Moorhead University" Minnesota).

- "La estrategia publicitaria se refiere a la dirección y guía que debe utilizarse como columna vertebral para la formulación de tácticas publicitarias". Murray W. Gross (Vice President, Grey Advertising, New York).

- "Una metodología para la comunicación y la persuasión" Information Manager (Denver Research Institute, Colorado).

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

De la publicidad, la estrategia pasó a las relaciones públicas: Cutlip y Center, 1952; Gruning y Hunt (1984); Boyry (1989); Botan y Hazleton (1989); Wilcox, Cameron, Ault y Agee (1989); Kendall (1997); A. Arceo Vacas (1999), Steyn (2003). En ese contexto Grunig and Repper (1992) señalan que los programas de comunicación deben ser gestionados estratégicamente si se quiere construir relaciones a largo plazo. Un consejo que al parecer están siguiendo en esta década las Universidades Latinoamericanas cuyas maestrías y doctorados en comunicación están cambiando su rúbrica por la de "comunicación estratégica". Una experiencia que acabo de vivir hace unas semanas en el II Coloquio en Comunicación Estratégica de la Universidad Autónoma de Guerrero.

Este es el contexto en el que Itami y Roehl (1987) abrirían definitivamente la puerta del Management a los intangibles. Y en el que los expertos comienzan a argumentar que la comunicación, juega un papel clave al ayudar a las organizaciones a escanear y diagnosticar sus entornos, manejar los roles externos representativos y a generar los intercambios relacionales entre los públicos externos (stakeholders) y las capacidades y competencias de la organización (Aldrich and Herker, 1977; Cutlip et al., 1994). Y, que esa función estratégica merece ser reconocida por un Management que ha vivido de espaldas a la comunicación.

Despega así una tendencia a “estrategizar” las comunicaciones de las que no se escapó ni la propaganda religiosa. Es el caso de Greinacher y su “Estrategia de una pastoral diocesana” y de la “Estrategia Social de Jesús” de W. Kennedy.

Y a partir de los 90’s surgiría una literatura centrada ya francamente en las estrategias de comunicación y en la comunicación estratégica propiamente dicha. Véase: Massoni (1990); Caywwood, (1997); R. Kendall (1997); P. Capriotti (1999); Dolphin y Fan (2000); Alberto Pérez (2001; 2008); Tironi (2004); Manucci, (2004; 2005); Argenti, Howell y Beck (2005); De Salas (2005); Villegas (2006); Vasquez (2006); Scheinsohn (2009). Pero no solo se maneja la comunicación estratégica sino que además, y para satisfacción de Daniel Scheinsohn se podría decir que en esa década la comunicación deja de ser una cuestión propia de comunicadores instrumentales para pasar a ser una cuestión directiva propia de comunicadores sistémicos y organizacionales.

Esta literatura germinal se ha ramificando en cuatro líneas de trabajo:

a. Comunicación estratégica organizacional: El reconocimiento de la organización como el gran sujeto estratégico de nuestras sociedades contemporáneas termina ubicando a la comunicación estratégica en su ámbito de actuación y es ahí donde se viene desarrollando con fuerza, especialmente en Brasil, bajo la rúbrica de comunicación estratégica organizacional, Un fenómeno que es estudiado por Muriel y Rota (1980); Putnam y Pacanowsky (1983); Bartoli (1991); Conrad y Poole, 1994; Van Riel (1997); Schultz (2000); McPhee y Zaug (2000); Oliveira (2002) ; Cardoso (2002); Freitas (2002); Bueno (2003) ; Kunsch (2003); Ávila (2004); Marchiori (2006); May y Mumby (2006); Múnera (2007); Oliveira y De Paula, 2008; Oliveira y Nogueira Soares, 2008), y tantos otros.

b. La figura del DIRCOM: Para que la comunicación organizacional fuese estratégica, alguien tenía que gestionarla y ese alguien es el DIRCOM. Una figura profesional que surgió de la práctica profesional con tanta fuerza que, por sí misma, es ya un rasgo más del escenario que venimos comentando y que es objeto de reflexión escrita por distintos autores (véase: Mut Camacho, 2006).

c. La comunicación estratégica política: la dimensión política de la Estrategia y de la Comunicación convierten al marketing político en un campo abonado para las estrategias de comunicación, desde Edelman (1988) y Maarek (1997), hasta Lakoff (2003) y Riorda (2006, 2008).

d. Las nuevas tecnologías de la información y como afectan a la sociedad (brecha digital, open access, etc.) a las organizaciones y a los perfiles profesionales (community manager, social media strategist, etc.): Octavio Islas (2003); Canella (2005); Pimienta y Barnola (2001); De Salas, (2005), y otros.

3º Paso: Optar por una “lectura” que se considere la más consistente

Mi posición personal ante la “comunicación estratégica” siempre ha respondido a la 7ª lectura del fenómeno que como el lector ya sabe hemos identificado como la letra “g”. Estoy entre los que además entender la “comunicación estratégica desde los nuevos paradigmas la intentan caracterizar por los rasgos que le aporta su calificativo “estratégica”. Pero tengo que hacer una salvedad, yo no suelo hablar de “comunicación estratégica” sino de “estrategias de comunicación”, aquellas en que la comunicación es el factor dominante. Un esquema en que la “comunicación” suele estar conceptualmente clara: se trata de una interacción simbólica. Es el calificativo “estratégica” que la acompaña el que suele plantear problemas, pues los expertos lo manejan para expresar muchas, demasiadas, cosas. Y eso ha hecho que, una de mis principales líneas de investigación sea precisamente el tratar de identificar del “fenómeno estratégico”. Una búsqueda que me ha llevado a proponer la Nueva Teoría Estratégica, a mantener que la estrategia no es un fenómeno militar ni económico sino biológico y a precisar – tal y como señalo en mi último libro⁴ -que la Estrategia actúa biológicamente en dos niveles: (a) como un sistema que permite detectar los cambios del entorno y realizar los reajustes internos necesarios en el día a día para recuperar el equilibrio y gracias a ello sobrevivir. Y (b) como un Supra-Sistema en el que la Estrategia unida a otros sistemas funcionales -el comunicacional, el relacional y el electivo- nos permite desenvolvernos en esos entornos y perseguir -y, a veces, alcanzar- en el medio plazo las metas que nos hemos fijado.

Desde estas bases la comunicación estratégica es para mí aquella forma de interacción simbólica que nos ayuda a coordinarnos y a rehacer, articular y reconfigurar las tramas que nos envuelven, para poder conducir nuestras vidas hacia las metas que hemos elegido.

4. *Estrategar. Vivir la Estrategia*. (2018). Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Argentina.

4º Paso: Dar respuesta a las preguntas que nos hemos formulado

Ahora que ya hemos comentado el escenario y la trayectoria de la categoría desde sus orígenes hasta esta década, y yo he optado por una perspectiva (la 7ª) deberíamos estar en condiciones de dar respuesta a los interrogantes que nos habíamos planteado. En todo caso, tener una perspectiva no garantiza tener “la” razón, pero tampoco pretendo tenerla, serán solo “mis” razones.

Ahora que el lector está avisado de los riesgos de este ejercicio, voy a comenzar. Este es el primer bloque de preguntas:

¿Significan lo mismo “comunicación estratégica” que “estrategias de comunicación”?

¿Estamos ante un tipo de estrategias o ante una subcategoría de la comunicación?

¿Hay una diferencia real entre ambas expresiones? .

¿En qué sentido califican “comunicativo” y “estratégico”?

¿Versus qué se califica?

¿Qué son las comunicaciones cuando no son estratégicas y las estrategias cuando no son comunicativas?

Y estas son mis respuestas:

En principio ambas expresiones “comunicación estratégica” y “estrategias de comunicación” significan lo mismo y nos remiten a un mismo concepto, pero puede haber matices diferenciales en la medida en que se dirían enunciadas por distintos sujetos.

“Comunicación estratégica” es como un comunicador tendería a designar un tipo de comunicaciones caracterizables por su perfil estratégico, siendo para él una subcategoría de la comunicación. En cambio, los que como yo tenemos a la Estrategia como campo principal de estudio solemos decir “estrategias de comunicación” y ver en ellas uno de los 7 tipos distintos de Estrategia, aquellas en que el factor principal de su ejecución es la comunicación.

¿Estamos ante un interfaz de dos categorías o ante una categoría adjetivada?.

Creo que ambas cosas.

¿Son todas las comunicaciones estratégicas? ¿Son todas las estrategias comunicativas?.

Lo primero ya lo hemos comentado: en principio y si tenemos en cuenta su naturaleza, Sí: se podría decir que todas las comunicaciones son estratégicas per se. Pero el hecho de que a algunas las llamemos “estratégicas” implica que esas en concreto lo son más. ¿Más en qué?. En que están organizadas en función de sus resultados. Dicho así habría que cambiar la respuesta y decir que NO, que no todas las comunicaciones merecen ser calificadas como estratégicas.

Otra respuesta que también entiendo válida es que se trata de una cuestión de grado. No habiendo un grado cero de la estrategia – como diría Barthes- lo que marca el carácter de la comunicación sería la presencia de un factor predominante.

31

Resumiendo y aclarando lo que quiero decir, comunicaciones estratégicas serán aquellas que persiguen lograr ciertos efectos que constituyen sus objetivos y están calculadamente elaboradas para alcanzarlos. Cuando eso no ocurre y no existe ese cálculo la comunicación sería espontánea, lo que nos permite contraponer espontáneo a estratégico. Si nos fijamos, veremos que las comunicaciones de nuestra vida cotidiana tienden a ser espontáneas, (aunque la espontaneidad total no exista en el mundo social), pero que la mayoría de las comunicaciones de nuestra vida pública (empresarial, política, social) suelen ser estratégicas.

Respecto a la segunda pregunta de si todas las estrategias son comunicativas, la respuesta es un NO rotundo. Por la forma en que se realizan y cuál es el factor principal que interviene, se pueden distinguir 7 tipos de estrategias relacionales básicas, y sólo uno de ellos es comunicativo.

7 tipos de estrategias básicas

- 1) Estrategias de caza/alimentación**
- 2) Estrategias de cortejo/sexo/pareja**
- 3) Estrategias de juego/simulación/aprendizaje**
- 4) Estrategias de comunicación**

- 5) **Estrategias de socialización/coordinación del grupo**
- 6) **Estrategias de camuflaje y huida**
- 7) **Estrategias de sanación**

Resumiendo y aclarando, estrategias de comunicación serán aquellas que persiguen objetivos comunicacionales y tienen en la comunicación su principal componente. Cuando eso no ocurre la estrategia será lo que corresponda según sea su factor principal: de caza, de pareja, económica, de sanación, política, militar, etc.

¿De qué comunicación estratégica estamos hablando?.

Una primera respuesta a esta cuestión es que los seres vivos disponemos para nuestra supervivencia de una serie de sistemas (digestivo, circulatorio, endocrino, respiratorio, etc.) que nos permiten vivir en el día a día y uno de esos sistemas es el estratégico que nos sirve para mantener un ambiente interno estable a pesar de que los entornos cambien. Ese sistema tiene la sensibilidad necesaria para detectar esos cambios del entorno y la capacidad suficiente para realizar los cambios internos que le permitan al sujeto mantener el equilibrio. Pero además tenemos un Suprasistema estratégico, relacional, comunicacional y electivo que nos permite conducir nuestras vidas hacia las metas elegidas. Y es ahí donde lo estratégico se mezcla y complementa con lo comunicativo y su función es coadyuvar a que la conducción hacia las metas elegidas se cumpla.

Conclusiones finales

Tengo la sensación de que he dado muchas vueltas a mis frases y he retorcido mucho los distintos flecos de esta historia pero que en cambio la tesis que vengo manteniendo a lo largo de estas páginas es muy simple. Para que una comunicación sea “estratégica” tiene que tener los rasgos y cualidades que implica dicho calificativo, y eso desde mi punto de vista implica:

- una situación de incertidumbre.
- que la acción comunicativa sea concebida intencional y anticipativamente para alcanzar una determinada meta.
- que obedezca a un cálculo en que el sujeto haya tenido en cuenta las reacciones y decisiones de sus receptores.
- que se hayan evaluado las diversas opciones alternativas .
- y elegido una, que se ejecuta.
- que la elegida marque la ruta y sirva de elemento vertebrador que de sentido en el espacio y en el tiempo al resto de las acciones que

nos llevan a las metas.

Pero esos rasgos estratégicos no son los únicos. Dado que hablamos de “comunicación estratégica” partimos del hecho de que esa acción además de estratégica es también comunicativa y que cumple los rasgos propios de su naturaleza comunicativa. Funciones y rasgos que entiendo suficientemente conocidos y que Riel (1997) concreta en dos; Oliveira y De Paula (2008) en tres y, otros autores (Pérez, 2001) concretan en cinco.

Finalmente si esa acción comunicativa estratégica se mueve dentro de los nuevos paradigmas científicos, entonces tendría que tener los rasgos propios del paradigma en que se sostiene, pero ha de quedar claro que dichos rasgos son adicionales a los estratégicos y que, en ningún caso, pueden reemplazarlos cómo, por lo que vemos, algunos pretenden.

En Pozuelo de Alarcón, Madrid, a 19/03/2019

La Nueva Teoría Estratégica, el Estrategar, y la Ingeniería en Comunicación Social. Historia de una amistad y de un diálogo intelectual

Jesús Galindo

Mexicano. Doctor en Ciencias Sociales, Doctor en Comunicación. Autor de 50 libros y más de quinientos artículos académicos publicados en quince países de América y Europa. Promotor cultural en diversos proyectos desde 1972. Profesor en Argentina, Brasil, Colombia, Perú, Ecuador, España y México desde 1975. Miembro del Programa de Estudios sobre las Culturas Contemporáneas desde 1985. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores SNI-CONACYT desde 1987. Promotor del Grupo de Acción en Cultura de Investigación (GACI) desde 1994. Promotor de la Red de estudios en teoría de la comunicación (REDECOM) y del Grupo hacia una Comunicología posible (GUCOM) desde el 2003. Promotor del Grupo Ingeniería en Comunicación Social (GICOM) desde el 2009. <http://www.gicom.com.mx/>
Correo electrónico. arewara@yahoo.com

Un relato sobre mi historia con Rafael Alberto Pérez

Hace unos días recordaba con unos amigos que conocí a Rafael Alberto Pérez hace como veinte años, aquel primer encuentro debió ser entre finales del siglo veinte y principios del siglo veintiuno. Había fundado un programa de postgrado en colaboración con mi muy querida amiga Elizabeth Bonilla, eso fue en el año 1985, en la Ciudad de Veracruz, México, en la Facultad de Comunicación de la universidad pública local, la Universidad Veracruzana. Rafael fue invitado al postgrado por Elizabeth dentro de las actividades del área de Comunicación en Organizaciones. Yo atendía al programa en su base teórica y metodológica en general, y en particular el área de Comunicación y Cultura. Debido a ello no tuve contacto cercano con él, sólo un saludo y presentación, y la noticia de su visita y de la agenda de actividades en la que estuvo involucrado. Elizabeth lo respetaba mucho, me habló muy bien de él, y me parece que a él le habló muy bien de mí, eso me lo contó el propio Rafael unos años después. Sobre este primer encuentro expresaré algo más en otro apartado, cuando comente lo que significaba entonces el área de especialidad en Comunicación en Organizaciones en aquel entonces.

35

El programa de postgrado en la Universidad Veracruzana creció, abrimos un doctorado en comunicación, el primero en México, a principios del siglo veintiuno. Teníamos una vocación iberoamericana, con relaciones en red con académicos de diversos países de América y España. El contacto con Rafael y sus propuestas se mantuvo, a él le interesó nuestro avance en asuntos de metodología, que venían de la matriz de trabajo del Programa Cultura de Colima en los últimos quince años del siglo veinte, y nosotros empezamos a explorar el concepto de comunicación estratégica y lo que Rafael estaba haciendo en ese momento en la fundación del FISEC, el Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación.

En aquellos primeros años del siglo veintiuno emprendo un programa de investigación nacional en grupo y en red sobre los fundamentos teóricos del campo de estudios de la comunicación, la Comunicología. Era un trabajo necesario para consolidar el programa de postgrado en la Universidad Veracruzana. El grupo inicia en la propia universidad veracruzana y luego se configura a nivel nacional. Con esta motivación el contacto más cercano con España era Manuel Martín Serrano y su visión teórica de la comunicación. En esos años gestionamos un doctorado en convenio con Martín Serrano sobre metodología de la investigación social. No se llevó a cabo, era un gran proyecto. Fue una gestión que dejó muchos aprendizajes y contactos. La relación con Rafael pasa

a un segundo lugar por el momento. Continúa como un referente en el desarrollo del programa de comunicación aplicada al mundo empresarial privado en el postgrado y la red.

Al mismo tiempo que el trabajo sobre Comunicología tomaba el centro del proyecto de estudios superiores en Veracruz, Rafael fundaba al FISEC. En la red mexicana de estudios en Comunicología había dos compañeras, Diana Cardona y Norma Macías, que trabajaban en una universidad privada en la Ciudad de México, la Universidad Intercontinental, que formaban parte del FISEC México, trabajaban sobre la figura del comunicador estratega. De esta forma la vida académica en red vinculaba al proyecto sobre Comunicología con el proyecto de la Comunicación Estratégica. Con esta relación mediada y algo más terminó aquella primera década del siglo veintiuno. Vendría una relación cercana y orgánica en la siguiente década.

A principios del siglo veintiuno entro en contacto cercano con Sandra Massoni y su proyecto de Comunicación Estratégica en la Universidad Nacional de Rosario, en Argentina. Nos conocimos en un evento de ALAIC, la Asociación Latino Americana de Investigadores de la Comunicación, en el grupo sobre Tecnología, Ciencia y Sociedad, que entonces coordinaba Gustavo Cimadevilla. En ese momento estaba en fermento el programa de trabajo sobre Ingeniería Social, que había iniciado unas décadas antes, y que había tomado forma en mi trabajo en el Programa Cultura en la Universidad de Colima, y que después se integra al horizonte de desarrollo del programa de altos estudios en comunicación en la Universidad Veracruzana. El trabajo de Sandra Massoni en Argentina estaba justo en la línea de ese programa de Ingeniería Social con un énfasis estratégico en comunicación social comunitaria. Ella me vuelve a presenta la propuesta de Comunicación Estratégica que estaba en emergencia en Argentina y en el FISEC, me invita a formar parte de FISEC. Asisto entonces a mi primer evento de FISEC y conozco a otros miembros de esa red, ahí me vuelvo a encontrar con Rafael Alberto Pérez.

Entre finales de la primera década de este siglo y el principio de la segunda, traslado la sede institucional del programa de Ingeniería en Comunicación Social a la Universidad Intercontinental, en Ciudad de México, al Centro Avanzado en Comunicación, también en Ciudad de México, y a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en la Ciudad de Puebla. En las tres instituciones me toca la fundación de programas de postgrado en comunicación. Todos con un vínculo con el concepto de Comunicación Estratégica, en maridaje con lo que había trabajado en la primera década en Comunicología, dentro del GUCOM,

Grupo hacia una Comunicología posible, y el trabajo en el GICOM, Grupo Ingeniería en Comunicación Social. La relación de los tres grupos de altos estudios en comunicación con diversas partes del mundo es parte de la matriz de trabajo, teniendo como una relación privilegiada al FISEC y sus trabajos sobre comunicación estratégica, con Sandra Massoni y Rafael Alberto Pérez.

Al iniciar la segunda década del siglo Rafael publica su segunda obra mayor sobre el tema de la comunicación estratégica, “La Nueva Teoría Estratégica”, en colaboración con Sandra Massoni. Esta publicación marca una segunda etapa de todo el movimiento, que inició con el libro *Estrategias de Comunicación* y la fundación del FISEC, diez años antes. En ese texto me toca participar con un apunte de la propuesta de Ingeniería en Comunicación Social. La relación con Rafael ya es muy estrecha en ese momento, igual que con Sandra Massoni. Los doctorados en comunicación en el CADEC, Centro Avanzado en Comunicación, en Ciudad de México, y en la BUAP, en Puebla, que me había tocado diseñar y fundar, están estrechamente relacionados con la figura de la Comunicación Estratégica. En aquel momento del ciclo de trabajo sobre Ingeniería en Comunicación Social aparecía como más pertinente buscar un lugar en el espacio académico de la comunicación con el concepto de Comunicación Estratégica que con el de Ingeniería en Comunicación Social. Yo leía a la Nueva Teoría Estratégica como una forma de Ingeniería en Comunicación Social, y Rafael y Sandra leían a la Ingeniería en Comunicación Social como algo cercano a la NTE.

En aquellos primeros años de la segunda década del siglo veintiuno la relación con Rafael y con Sandra fue muy cercana. Formábamos un triángulo de conversaciones que nos enriquecía a los tres. Rafael me pide que me haga cargo del FISEC México, acepto la invitación con la condición de relacionar el puesto y la organización con el proyecto de posgrado en Puebla. El apoyo de Patricia Durán, la directora de la Facultad de Comunicación en aquel entonces, fue fundamental, actual encargada del FISEC México. A través de la BUAP y el proyecto de doctorado tanto Rafael como Sandra son invitados a Puebla varias veces durante aquellos años. Rafael también es invitado al CADEC, bajo la dirección académica de Diana Cardona, una compañera del GICOM nuclear. La relación entre el programa de Ingeniería en Comunicación Social y su grupo, y la Comunicación Estratégica y su red, es muy fértil para ambos espacios constructivos de nueva teoría y metodología de la acción reflexiva.

Tengo alrededor de quince textos publicados durante todos los años de fuerte vínculo con la Comunicación Estratégica y la Nueva Teo-

ría Estratégica. Los dos doctorados en comunicación son la clave. Se trataba de refundar el espacio académico de los altos estudios en comunicación. Al mismo tiempo el programa de Ingeniería en Comunicación Social seguía su propio camino de desarrollo dentro y fuera de los cauces institucionales del Campo Académico de la Comunicación. Mi relación personal con Rafael Alberto Pérez y con Sandra Massoni llegó a un punto en que la amistad reforzaba el vínculo intelectual y el vínculo intelectual reforzaba a la amistad. Yo aprendí mucho, y crecí en esta área de la comunicación práctica en la que había tenido un contacto heterodoxo durante mi carrera profesional previa.

La última etapa de mi relación con Rafael fue en el tiempo en que funda la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica, CINTE, y el programa de estudios sobre el Estrategar. En el proyecto CINTE me invita desde sus primeros esbozos, y me toca conversar sobre el asunto dentro de un nuevo triángulo virtuoso, ahora con mi amigo y colega de muchos proyectos desde varios años antes, Octavio Islas, con el cual me unen diversos vínculos. Octavio es miembro de GICOM, yo soy miembro de Razón y Palabra, el proyecto académico fundado por él. El diálogo con Octavio había sido también la comunicación, dentro de otro ámbito, la Cibercultura y la Media Ecology. Las conversaciones entre los tres es algo de lo más entrañable en los últimos años. El otro proyecto, Estrategar, está muy cercano a mis intereses. Como comentaré después, la Ingeniería en Comunicación Social se acomoda muy bien en la perspectiva del Estrategar, y por otra parte Rafael, él se fue acostumbrando a los conceptos y sentidos de la Ingeniería Social en nuestro diálogo a través de los años.

Su último libro, *Estrategar*, es la culminación de una primera etapa de este último momento del proceso creativo de Rafael. También me invita a participar con un apunte dentro del libro. Así que sólo con este dato, participo en dos de los tres libros fundamentales de Rafael sobre el tema de la estrategia, queda claro que mi relación con él fue muy cercana y estimulante. La última actividad en que colaboramos fue precisamente la presentación el año pasado, 2019, del libro *Estrategar*, dentro de un evento internacional sobre pensamiento de frontera, presentación en la que también participó Octavio Islas. Como se puede apreciar mi relación con Rafael es una relación dentro de una red de relaciones, hay muchas personas involucradas, en ciertos momentos, todo el tiempo, en forma más o menos cercana. Eso es la vida intelectual en su escenario más rico, conversaciones, relaciones, intercambios. Rafael era un gestor de ese tipo de vida, yo lo extraño, lo extrañaré siempre.

Mi relación con el mundo de la Comunicación Estratégica, la NTE y el Estrategar, a lo largo de mi vida académica y profesional

Mi primer contacto con el campo académico de la comunicación fue a finales de los años sesenta a través del libro de Marshall McLuhan, *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*. Ahí decidí que estudiaría la carrera de comunicación. Me interesaba en los medios, sobre todo en la dimensión narrativa, en particular el cine. Aquella carrera de comunicación al inicio de los años setenta estaba enfocada a la producción de mensajes, y a una crítica ética de lo bueno y lo malo en ese proceso. Había otros dos frentes de trabajo alterno, uno era la investigación científica de la comunicación social en el marco de las ciencias sociales, y otro la forma administrativa de la comunicación en la publicidad y las relaciones públicas. Aquel contexto lo viví en la Universidad Iberoamericana en la Ciudad de México. Ahí inicia mi relación con lo que me llevo años después a la Nueva Teoría Estratégica y el Estrategar.

El campo de los medios era interesante, sobre todo el cine, en tanto iba avanzando en la carrera la parte de ciencia me fue llamando más y más la atención, mi interés en la producción de mensajes pasó a segundo término, me especialicé en Investigación de la comunicación social, formándome como científico social en comunicación con un énfasis en Sociología y Psicología Social. La tercera área de la carrera, la de publicidad y relaciones públicas me parecía demasiado cercana a las empresas y sus intereses sólo económicos, mi vocación me acercaba más a la ciencia, a la investigación social. A la especialidad de publicidad y relaciones públicas la ubicaba en los intereses de las clases altas, de sólo ir por el dinero por todos los medios posibles. El caso de las relaciones públicas me parecía más interesante aunque distante, trabajar para una empresa y su imagen no era algo de mi perfil, pero aquello de la interacción de comunicación en grupos y espacios empresariales sí me parecía muy importante. Ese sería un punto que mantendría presente en mi agenda personal de estudio todo el resto de mi vida profesional.

Cuando se arma el primer postgrado en comunicación en México, año 1976, me toca formar parte del comité que lo gestiona, en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Las dos especialidades que se proponen en aquel programa de maestría fueron Comunicación en Organizaciones y Comunicación y Desarrollo. Ahí me aparece por primera vez la oposición entre estas dos áreas de los altos estudios. El tema no son los medios y los mensajes, lo que entonces se llamaba el área de producción de comunicación, eso queda para la licenciatura, se trata de

subir de nivel en la organización del conocimiento. No es sencillo expresar lo que entendíamos entonces por estas dos áreas, la connotación era algo así como la comunicación para las empresas, y la comunicación para la comunidad social. Aquello tenía una connotación ideológica clara, que negociaba los grupos dentro de la facultad, y las visiones políticas en aquel mundo académico y profesional de la comunicación. La gente de comunicación en organizaciones eran los que se vestían de traje con un perfil ejecutivo de empresa privada con vista a la ciudad desde el piso quince, y la gente de comunicación y desarrollo eran los que se vestían de manera informal y que trabajan en empresas públicas o en asociaciones civiles de perfil social. Me parecía que aquello era muy simple y radical, y sin opciones para negociar o mediar. Obligado a tomar partido, lo tomé por el bando de Comunicación y Desarrollo. Esta genética es importante, la Nueva Teoría Estratégica se ubicaría con el tiempo en el campo de lo que entonces se entendía como Comunicación en Organizaciones, con una filiación cercana a la publicidad y las relaciones públicas, lejana de la opción más científica de la comunicación social, mi opción de formación y práctica profesional.

En ese contexto la visión de trabajar en una oficina de comunicación en una empresa privada quedó fuera de mi espacio de intereses, la investigación y el mundo científico de la comunicación dirigió mi ocupación cotidiana por otros caminos. Mi primera área de trabajo fue la difusión de innovaciones, lo que me llevó primero a la Sociología y después a la Antropología. Mi formación en ciencia social en la licenciatura había sido con un énfasis en Psicología Social. Las ciencias sociales eran atractivas, pero más las ciencias del lenguaje, sobre todo la Semiótica. Desde una perspectiva científica la comunicación social estaba ubicada en los fenómenos de la interacción social, la semántica y la pragmática de la interacción semio-lingüística. Con la intención de formarme en ese campo realicé estudios de postgrado en Lingüística en maestría y doctorado. La Lingüística la estudié en el Colegio de México y en la Escuela Nacional de Antropología e Historia, en la Ciudad de México. La matriz de aquellos estudios de postgrado fueron la Antropología, la Sociolingüística y el Análisis del Discurso. Es en mis estudios antropológicos que me encuentro de nuevo el concepto de organización social, en un sentido aparentemente distante del de comunicación en organizaciones. Ahí entra de lleno en mi mapa de intereses y mi agenda de estudio. Aquella dicotomía del postgrado en comunicación desaparece, el estudio de las organizaciones implica tanto los aspectos del espacio empresarial como del espacio comunitario, y en ambos la estrategia de desarrollo es fundamental. Se integra en mi programa personal de trabajo en aquel entonces, final de los años setenta y principios de los ochenta, el proyecto de construcción de una Ingeniería Social.

Puedo afirmar que mi desarrollo profesional a partir de mis postgrados en Lingüística, Antropología, Sociología, y Ciencia Política, toma forma estudiando y trabajando en proyectos de organización social. Los ochenta y los noventa son años de investigación y práctica en intervención en organización social. En aquellos años trabajo para un programa institucional de investigación social, El programa Cultura, en la Universidad de Colima. El programa de Ingeniería Social se va armando poco a poco, pieza por pieza, en la teoría, la metodología, la tecnología y la práctica. En todos esos años, la comunicación en organizaciones está fuera de mi vida, pero el campo de estudio y práctica profesional en organizaciones sociales está en el centro de mi vida. En ese tiempo tengo una relación orgánica con el programa de postgrado en comunicación de la Universidad Veracruzana, que partiendo de aquel primer programa de la Universidad Iberoamericana, también tenía como una de sus especialidades a la Comunicación en Organizaciones. Los vínculos entre lo que se entiende por organizaciones en la visión administrativa y gerencial de la comunicación, y lo que se entiende en una visión cultural y comunitaria de la comunicación, son cada vez más claros en mi mapa de trabajo académico y profesional. En ese contexto aparece en mi vida Rafael Alberto Pérez en la Universidad Veracruzana.

En la primera década del siglo veintiuno cambio mi sede laboral institucional de la Universidad de Colima a la Universidad Veracruzana. El proyecto es formar un grupo de investigación de altos estudios que remate en la constitución de un Instituto de investigaciones en Ingeniería en Comunicación Social. Para ello tomo como base al programa de postgrado en comunicación y la experiencia acumulada en él durante quince años. Para un programa de altos estudios en comunicación de nivel doctorado es necesaria una densidad teórica y metodológica que no era evidente entonces. Durante la última década del siglo veinte me dediqué a fondo a trabajar sobre la construcción metodológica dentro del GACI, Grupo de Acción en Cultura de Investigación. Ese apartado está solucionado en ese contexto en el proyecto en Veracruz, pero faltaba la parte teórica en comunicación. Formo un nuevo grupo de trabajo nacional y después internacional, el GUCOM, Grupo hacia una Comunicología Posible. Durante esa primera década del siglo veintiuno el GUCOM es el centro de mi vida intelectual, y se va sedimentando poco a poco la propuesta de Ingeniería en Comunicación Social. Es en ese momento que me encuentro intelectualmente con Sandra Massoni y con Rafael Alberto Pérez. El concepto de comunicación estratégica se articula con todo el proceso constructivo teórico-metodológico dentro del programa general en curso sobre Ingeniería en Comunicación Social.

En los años noventa trabajé un proyecto de gestión-autogestión de vida académica en la Universidad Intercontinental en Ciudad de México. Ahí conozco a Diana Cardona y a Norma Macías, con las cuales formo un equipo de trabajo reflexivo sobre la comunicación desde una perspectiva académica. En esos años me vuelvo a encontrar con la Comunicación en Organizaciones, la publicidad y la propaganda. Los vínculos con esa agenda estarán presentes durante todo ese tiempo hasta llegar al programa del siglo veintiuno de la Universidad Veracruzana. Mientras estoy enfocado en el proyecto de la Comunicología posible en la primera década del siglo, el FISEC aparece en mi vida y el primer libro de Rafael Alberto Pérez. En la UIC mis compañeras de red colaborativa están desarrollando el concepto de comunicador estratégico, de comunicólogo estratega. Todo sucede en forma simultánea. Me integro a FISEC, empiezo a trabajar con Rafael Alberto y Sandra Massoni. Estoy en ese momento en un punto en donde la masa crítica de la trayectoria de varias décadas de trabajo sobre la comunicación social llega a un salto evolutivo y de complejidad.

Entre finales de la primera década del siglo veintiuno y los primeros años de la segunda década, la Comunicación Estratégica se ubica en el centro de mi proyecto general de trabajo. La Ingeniería en Comunicación Social toma forma. Cambio mi ubicación laboral institucional a la Universidad Intercontinental en Ciudad de México, primero, y después a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. En esos años toma forma también la primera propuesta pública de la NTE. Trabajo en Ciudad de México y Puebla el programa de Ingeniería en Comunicación Social, con una asociación especial importante con la NTE.

De aquella genética de comunicación interna y comunicación externa, de los años sesenta y setenta, la Comunicación en Organizaciones había seguido su evolución hasta adquirir diversos nombres, comunicación corporativa, comunicación aplicada, comunicación de empresas. Todo centrado básicamente en la empresa privada de mediana a mayor. Tanto en CDMX como en Puebla la propuesta es hacernos cargo de la pequeñas y muy pequeñas empresas, ligando el asunto a la sociedad civil en un sentido amplio, empresas comunitarias, barriales, ONGs, colectivos sociales. El concepto de empresa está ligado para nosotros a desarrollo social, tanto familiar, como vecinal, comunitario. Para la Ingeniería en Comunicación Social es claro este perfil de trabajo. En la genealogía de la Comunicación en Organizaciones de las grandes empresas privadas hay muchos elementos útiles y necesarios para completar el programa de Ingeniería para la sociedad civil de base. Cuando me encuentro con la Comunicación Estratégica de Sandra Massoni y de Rafael Alberto Pérez ellos representan la posibilidad de vincular lo

trabajado en el programa de Ingeniería en Comunicación Social, con experiencias, reflexiones y teorizaciones de la genealogía de la empresa pública, privada y social de la comunicación como articulación social. El tránsito de los últimos años de la primera década del siglo, y los primeros de la segunda década, son muy ricos en esta configuración de aprendizajes y asociaciones.

En ese mismo tiempo otra genealogía aparece y se integra, la Comunicología Aplicada de Eulalio Ferrer, que junto con la Ingeniería en Comunicación Social y la Comunicación Estratégica, forman las tres matrices del proyecto de doctorado en el CADEC, Centro Avanzado en Comunicación. Así que las fichas se ajustan, Antropología, Sociología, Psicología Social, Semiótica, Lingüística, Termodinámica, NTE, Comunicología Aplicada, Comunicología Necesaria, Ingeniería en Comunicación Social, más perspectivas de la Geografía, de las ciencias básicas, de las teorías de la complejidad, y mucho más. Todo aquello que estaba separado y aislado en los setenta ahora ya está integrado. La propuesta del Estrategar llega a mi horizonte en ese contexto.

La Ingeniería en Comunicación Social proponía un desfase epistemológico en que los verbos con connotación de acción, de proceso, sustituyan a los sustantivos, con connotación de estado e inmovilidad. Cuando Rafael Alberto propone el Estrategar, su propuesta está afinada en el mismo sentido que la de la Ingeniería en Comunicación Social, con un esquema distinto pero no incompatible. Ambas propuestas, la de la Ingeniería en Comunicación Social y las de la NTE y el Estrategar superan integrando a las configuraciones de las que parten. En el programa GICOM eso es Epistemología constructivista, siguiendo sobre todo a Jean Piaget, justo lo que necesitábamos para poder salir de los callejones del siglo veinte. Al terminar la segunda década del siglo veinte son claros los síntomas de refundación científica y práctica de la comunicación por parte de la asociación entre estos diversos proyectos.

La Nueva Teoría Estratégica, el Estrategar, y la Ingeniería en Comunicación Social. Un apunte de la historia epistemológica, metodológica y teórica de sus relaciones

En la relación entre la Nueva Teoría Estratégica, el Estrategar y la Ingeniería en Comunicación Social es posible proponer algunos puntos que corresponden a ciertas etapas posibles de la historia del campo académico y de estudios de la comunicación social. Estos frentes de trabajo están asociados entre sí y con otros frentes en una relación múltiple y diversa entre distintos intereses con connotaciones reflexivas y conceptuales-metodológicas sobre la comunicación social como fenó-

meno emergente en el siglo veinte y el siglo veintiuno. Estos puntos pueden titularse de la siguiente manera. -

1º. La genética y la genealogía del vector administrativo de la comunicación social y sus relaciones con la investigación científica de la comunicación social en general.

2º. La teoría y la acción de la organización social, y el estudio y la agencia en comunicación social.

3º. La Comunicación Estratégica y las estrategias de comunicación, y la Comunicología histórica, posible y necesaria.

4º. La Nueva Teoría Estratégica y la Ingeniería en Comunicación Social.

5º. El Estrategar y la Comuniconomía.

1º. La genética y la genealogía del vector administrativo de la comunicación social y sus relaciones con la investigación científica de la comunicación social en general

44

Cuando armábamos el programa de doctorado en Comunicación y Pensamiento Estratégico, para el Centro Avanzado en Comunicación, CADEC, en Ciudad de México, primeros años de la segunda década del siglo veintiuno, necesitábamos un marco histórico para ubicar a la Comunicología Aplicada de Eulalio Ferrer, a la Nueva Teoría Estratégica de Rafael Alberto Pérez, y a la Ingeniería en Comunicación Social de Jesús Galindo. Para tramar a esas tres fuentes constructivas de aquel programa era indispensables ubicarlas en el tiempo y ensayar un esquema de su trama teórico-metodológica, para con ello sintetizar una convergencia de sus puntos en común y sus articulaciones posibles. Los tres frentes de trabajo tenían temporalidades similares, con alguna distancia por la generación a la que pertenecía cada uno de sus generadores. La Comunicología aplicada de Eulalio Ferrer partía de los años setenta con algunos antecedentes. Eulalio Ferrer nace en los años veinte, desarrolla su propuesta en México alrededor de su trabajo como publicista en su propia empresa. La Nueva Teoría Estratégica de Rafael Alberto Pérez nace en la primera década del siglo veintiuno, con antecedentes en su trabajo previo como consultor en comunicación empresarial. Rafael Alberto Pérez nace en los años cuarenta. Y la Ingeniería en Comunicación Social de Jesús Galindo inicia sus trabajos formales a principios del siglo veintiuno con antecedentes desde la década de los ochenta. Parte de la experiencia como activista y gestor sociocultural de Galindo desde los años setenta. Galindo nace en los años cincuenta.

El caso de la Nueva Teoría Estratégica es muy interesante. Su genética se ubica en la figura de la Economía empresarial, el mundo de

los negocios particulares o públicos, en referencia a la comunicación corporativa. En un marco histórico posible su lugar de ubicación académica es el nicho de lo que aparece como Publicidad y Relaciones Públicas en los años sesenta. Cuando se funda el campo académico de la comunicación en Iberoamérica el referente directo es lo que sucede en Estados Unidos desde la postguerra. La *Mass Communication*, la comunicación masiva es el referente primario, los medios de difusión masiva. En esta genealogía se separa a la comunicación masiva de la comunicación empresarial, marcando una diferencia entre los grandes medios de difusión y los medios de difusión hacia el interior de las empresas particulares y de ellas con su entorno. El concepto de lo público es aquí la clave, lo público de los mensajes de los medios tiene un sentido poblacional general, la radio, la televisión, la prensa, el cine, y en contraste está lo público particular, el de los integrantes de las corporaciones y su contexto de interés particular. En las escuelas de comunicación se separa a los medios de lo público masivo, de los medios de lo público particular. Por supuesto que hay puntos de contacto e interrelaciones, pero así queda el diseño curricular, por una parte los medios masivos y por otra parte la publicidad y las relaciones públicas.

45

Aquella configuración curricular tiene un efecto que separa académicamente en exceso lo que está vinculado en la práctica. La Nueva Teoría Estratégica se ubica en el nicho de lo corporativo, la publicidad y las relaciones públicas. Cuando la NTE se presenta en el siglo veinte al campo académico de la comunicación es entendida como parte de la genealogía que parte del nicho académico de las relaciones públicas. Queda fuera por tanto cualquier relación con la comunicación masiva y sus efectos, la comunicación comunitaria, o la comunicación interpersonal, todas ellas áreas de estudio ubicadas en diversos lugares institucionales oficiales en el mundo escolar. Los que forman parte de estas otras genealogías alternas a la comunicación corporativa no se sienten interpelados por la NTE, y los que forman parte de la genealogía de las relaciones públicas piensan que es una nueva teoría de su mundo corporativo y empresarial. Todos ellos están en un error.

2º. La teoría y la acción de la organización social, y el estudio y la agencia en comunicación social

Cuando entro en contacto con el campo académico y profesional de la Antropología a principios de los años ochenta, aparece el mundo teórico de la organización social desde un punto de vista comunitario sociocultural. Había llegado ahí a través de la investigación en comunicación de las innovaciones, las agrícolas en particular. Ese mundo, el comunitario sociocultural, estaba fuera del nicho de la comunicación en

organizaciones del campo académico de la comunicación, que entendía a las organizaciones con un énfasis corporativo empresarial económico. Al estudiar Antropología Social resultaba que ese mundo, el de las corporaciones, también era parte de su objeto de trabajo, aunque el énfasis era el comunitario sociocultural. Como ingeniero social en formación me parecía que estas separaciones tienen alguna justificación, pero también implican una pérdida de sentido y de oportunidad analítica. Como ingeniero social percibo a ambos campos como parte de un mismo mundo, son fases o nichos diversos de un mismo marco problemático o asunto. A la NTE la interpreto en este sentido con ese punto de vista. La distorsión es que los receptores primarios de ella pertenecen a las genealogías tradicionales de la lógica corporativa, su interpretación de la propuesta se realiza desde esas genealogías. El resultado es que en lugar de ser una nueva visión en un sentido general que reordena de fondo a todo lo anterior, queda en una nueva visión que se agrega a las anteriores con algunos puntos de vista interesantes extras.

46

El caso de la Ingeniería en Comunicación Social se separa de la recepción común ordinaria de la NTE. La Ingeniería social tiene su propio movimiento de refundación de todo lo anterior en el mundo de las ciencias sociales y administrativas. Cuando se encuentra con la NTE la reconoce como un par, un interlocutor, una propuesta que está viviendo una emergencia similar a la propia y distinta de todo lo anterior. La forma de recibir a la NTE por parte de los consultores y estudiosos del nicho de la genealogía de la Comunicación en Organizaciones, la Comunicación comunitaria, la Comunicación Masiva, es distinta a la de los Ingenieros en Comunicación Social. Uno de los puntos clave es la percepción teórica de la organización social. La visión de la Ingeniería en Comunicación Social de las organizaciones sociales es ecológica en un sentido sistémico constructivo, su comprensión de la NTE es en ese sentido, el diálogo es inmediato, de pares, de miembros de un movimiento en que las dos son protagonistas.

3º. La Comunicación Estratégica y las estrategias de comunicación, y la Comunicología histórica, posible y necesaria

Sólo durante algunos años, siendo estudiante, estuve en contacto con en el campo académico de la comunicación de tiempo completo. Durante las décadas de los ochenta y los noventa la comunicación sólo fue uno de tantos frentes de trabajo y estudio. El nicho básico de trabajo sobre temas de comunicación social en aquellos veinte años fue el postgrado de comunicación de la Universidad Veracruzana, al cual apoyé con todos los recursos posibles por parte de las redes en las cuales participé y gestioné en esos años, el trabajo en redes era mi

forma básica de operación en aquel tiempo. Al iniciar el siglo veintiuno la comunicación se puso al centro de mi ocupación. Fui contratado por la Universidad Veracruzana de tiempo completo para desarrollar un proyecto de altos estudios en Comunicación Social y en Ingeniería en Comunicación Social. Para ese fin necesitábamos una fundamentación teórica y metodológica clara y consistente. El campo académico de la comunicación no se había interesado en estos temas, no había programas de altos estudios. Así que me tocó armar un proyecto en Comunicología en tres fases, Comunicología histórica, Comunicología posible, y Comunicología necesaria. El proyecto consistía en sistematizar lo que había ocurrido en términos teóricos con la comunicación en un contexto académico, después apostar por construir teoría a partir de esa sistematización y mediante cierta formación lógica y epistemológica, y por último sintetizar la teoría necesaria para el proyecto de Ingeniería en Comunicación Social.

El programa de altos estudios se construyó a partir de dos tipos de actividades complementarias, un seminario sobre la Comunicología histórica y necesaria, un programa de doctorado en investigación de la comunicación, teniendo como horizonte la propuesta de formar un Instituto especializado en esos asuntos. El seminario primero fue sólo local, después nacional y por último internacional. La idea general era construir una ciencia de la comunicación similar a otras ciencias, llevándola a un estatus aún mayor, buscando que dejara de ser sólo un campo de estudios como lo era en ese momento. La Ingeniería en Comunicación Social se desarrollaba por separado a partir de esbozos de Comunicología necesaria, con elementos de Comunicología histórica. El énfasis del proyecto de ingeniería era la práctica en proyectos concretos a través de la red de trabajo en diversos asuntos y problemas. En esos mismos años el movimiento del FISEC y sus estrategias de comunicación estaba en emergencia.

El programa de trabajo de la Comunicología partía de la historia comunicológica oficial, eso era lo pertinente para un programa teórico dentro del campo académico de la comunicación institucionalizado. Pero por otra parte también estaba sistematizando propuestas teóricas no consensuadas ni oficiales, para completar el proyecto en forma paralela a lo institucional. Ahí era en donde quedaba la Comunicación Estratégica de Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, junto con otras propuestas de diversos campos y autores, como Soren Brier, Loet Leysderdoff, o David Bohm.

En ese momento no era prioritaria la sistematización de las propuestas alternativas sobre la comunicación, la Comunicología histórica

oficial era la prioridad. Al terminar ese ciclo de trabajo, que remata con una propuesta de Comunicología posible a partir de la histórica, para fundamentar altos estudios en comunicación social en un contexto institucional y del campo académico de la comunicación oficial, el otro vector es retomado, el de la Comunicología alternativa. La propuesta de las estrategias de comunicación la retomo cuando entro en contacto a través de Sandra Massoni con el FISEC. En principio su marco de emergencia lo ubico en el nicho de la administración de empresas. La propuesta de Rafael Alberto Pérez enfatiza el acartonamiento de la lógica empresarial y su ineficiencia. Propone a la comunicación como una matriz constructiva superior a la racionalidad autoritaria de la estrategia empresarial oficial y hegemónica hacia el final del siglo veinte. Es una propuesta para emprender y organizar empresarialmente desde una perspectiva de sector privado económico. A la racionalidad administrativa le opone la racionalidad comunicacional. La propuesta para una nueva estrategia empresarial es comunicacional.

Desde una perspectiva comunicológica académica la propuesta de la nueva estrategia empresarial no es sustantiva, lo que la hace comunicológica es su tesis epistemológica constructiva básica, percibir a la comunicación como el eje de la nueva perspectiva estratégica. Esto será más claro en el siguiente libro, cuando la racionalidad hegemónica de la economía se enfrenta a la racionalidad de la comunicación. En este primer momento general de la NTE no es del todo clara la propuesta comunicológica, ni es claro que haya una intención comunicológica, dicho esto desde un marco académico oficial. En cierto sentido, como Rafael aceptó después, no es una propuesta para el campo académico de la comunicación, es una propuesta para el mundo práctico de la vida empresarial con la comunicación como eje constructivo. Algo similar le ocurre a la Ingeniería en Comunicación Social, tampoco es una propuesta para el campo académico de la comunicación, es una propuesta para la construcción y síntesis de vida social más allá de lo que la Comunicología oficial había pretendido o era capaz de proponer. Ambas propuestas no serán comprendidas ni aceptadas por el campo de la comunicación oficial, centrado en los medios de difusión y la producción de mensajes, y tratando en esos años de descifrar el mensaje socio cultural de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

4º. La Nueva Teoría Estratégica y la Ingeniería en Comunicación Social

La pregunta clave en la Ingeniería en Comunicación social es ¿cómo?. La lógica de la ingeniería en general es la búsqueda de claridad en las operaciones para obtener un resultado previsible. En el caso de

la Ingeniería Social esa sigue siendo la guía general, y para el caso de la Ingeniería en Comunicación Social también. El programa de trabajo del GICOM, Grupo Ingeniería en Comunicación Social, fue teórico práctico. Por una parte el seminario permanente, que inició en forma oficial en el año 2009, hasta el 2019. Y por otra parte, la multitud y variedad de los casos particulares que iban puliendo las ideas y los modelos de articulación social. Trabajamos en veintitrés líneas generales, en alguna, la más abundante, llegamos a tener cientos de casos particulares para sistematizar, la línea de deporte, cultura física, ocio y recreación. A lo largo del proceso de formalización del programa GICOM hubo siete modelos generales de operación de la propia ingeniería en comunicación social, además de los diversos modelos de articulación particulares por caso, por grupo de casos, por línea de trabajo. Cuando GICOM incluye en su programa a la NTE, lo hace dentro de una de las veintitrés líneas, la de la comunicación estratégica, que como he venido comentando se ubica dentro de la genealogía de la comunicación en organizaciones y la administración de empresas, pero no solo, la visión comunitaria de Sandra Massoni enriquece la perspectiva en el sentido comunitario que se ha mencionado también antes en este texto. La metodología del GICOM articula entre sí a las diversas líneas, desde lo particular hasta lo general. En este sentido la NTE está ubicada en la línea de Comunicación Estratégica, pero asociada con las otras veintidós líneas.

Desde una perspectiva epistemológica, la NTE y la Ingeniería en Comunicación Social tienen en parte fuentes y visiones en común. La complejidad, el pensamiento sistémico, el constructivismo, son algunos de los elementos compartidos. Es decir, en el ámbito de la teoría hay mucho que tejer y compartir. Eso lo conversé mucho con Rafael en su momento, él escuchaba y tomaba notas, hacía preguntas y aportaba. La década pasada fue muy rica en intercambio de ideas y visiones, pero faltaba la parte metodológica, las guías prácticas. Mientras que la Ingeniería en Comunicación tenía mucho camino andado y tenía claro lo que había que hacer en una perspectiva metodológica, el caso de la NTE era distinto, parecía moverse en un ámbito enfáticamente crítico y propositivo, pero con ausencia de desarrollos metodológicos y tecnológicos específicos.

El primer diálogo entre la genealogía de la Ingeniería en comunicación social y la NTE fue en las visitas de Rafael a Veracruz en los primeros años del siglo veintiuno. En aquel entonces me comentaba Elizabeth Bonilla que la propuesta del GACI (Grupo de acción en cultura de investigación), trabajando sobre metodología y tecnología de investigación, le llamó mucho la atención. Mientras que la genealogía de la Ingeniería en Comunicación Social le dedicó un ciclo completo de casi

diez años a este tema, la NTE sólo empezó a esbozar algo similar en la segunda parte de la segunda década del siglo veintiuno. Le propuse a Rafael que se asimilara al movimiento del GICOM, aprovechando toda la experiencia del grupo en metodología de investigación y metodología constructiva de lo social. El no aceptó, quería que aquello saliera de su propia genealogía y experiencia. El tiempo no le alcanzó para completar ese desarrollo. GICOM participó en el movimiento de la NTE, pero la NTE no tuvo interés en formar parte del movimiento del GICOM.

Lo primero que me llamó la atención del FISEC, en la primera década de su desarrollo, fue la presentación en los encuentros anuales de una gran variedad de casos concretos muy estimulantes. Me parecía que hacía falta algo parecido a lo que tenía el GICOM, un hábito y propuesta metodológica para sistematizar y formalizar. La riqueza de los casos concretos era enorme, pero la sistematización estaba ausente, todo quedaba en relatos individuales interesantes. Cuando Rafael deja a FISEC para emprender su proyecto Estrategar, FISEC queda huérfano, no hay claridad con lo que había que hacer a continuación. Rafael sentía el agotamiento de aquel primer gran movimiento, lo dejó detrás y emprendió lo que el pensaba que era la siguiente fase. En esa siguiente fase también lo acompañé como GICOM, y conversamos mucho sobre el proyecto Estrategar desde la perspectiva de la Ingeniería en Comunicación Social.

En las visitas a Puebla en la segunda década del siglo veintiuno un segundo campo de trabajo fundamental apareció como una ausencia estructural en la NTE. Tanto la configuración de la Comunicología posible, como la Ingeniería en Comunicación Social tenían presente la importancia del mundo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, así como la necesaria cibercultura para mover y moverse dentro de este espacio emergente del proceso civilizatorio general. La NTE no tenía integrados estos asuntos en forma sustantiva, sólo como un recurso operativo. Cuando Octavio Islas se integra al movimiento y a la red estos aspectos entran en juego en el proceso estratégico. Rafael acepta que hace falta, pero nunca integra en forma teórica el asunto dentro de su modelo crítico filosófico. La epistemología de lo estratégico en Rafael tenía su propio punto de vista sobre lo que hacía falta, en el diálogo con otros fue completando y enriqueciendo sus lagunas y ausencias.

5°. El Estrategar y la Comuniconomía

Los últimos dos libros de Rafael son evidencias contundentes de su programa de trabajo, *Pensar la Estrategia y Estrategar. Vivir la Estrate-*

gia". El tenía un aforismo guía que se fraseaba como pensar actuando y actuar pensando. Me parece que la relación que tuvo con Edgar Morin tuvo algún efecto en ese sentido. Los títulos de los libros expresan con claridad su pretensión, presentar a la estrategia en los dos sentidos del aforismo. El punto es que no era fácil escribir sobre algo que es un aforismo filosófico, sin caer en un texto lleno de Filosofía, de visiones abstractas cargadas de un deber ser especulativo. Faltaba la sistematización de la parte práctica de todo aquello.

En una de sus visitas a Puebla en los primeros años de la década pasada conversamos sobre un tema que me había llamado la atención cuando lo escuché en alguna de sus conferencias. Rafael decía que los modelos de las grandes escuelas de administración de negocios, como Harvard, vivían de un prestigio que no correspondía con la realidad. Los propios administradores de esos modelos habían evaluado que sólo eran eficaces a veces, y a veces no. Vendían una eficiencia que no tenían. En contra parte Rafael afirmaba que la eficiencia siempre venía de los estrategias, de los individuos de acción. En aquellas conversaciones se fue enriqueciendo la propuesta del Estrategar. Hay individuos que son buenos estrategias no por modelos aprendidos, sino por competencias personales en vivir la estrategia. Eso estaba muy cerca de lo que GICOM proponía y lo que otros pensadores y analistas habían identificado, empezando por Sandra Massoni. Los modelos no sustituyen a las competencias cognitivas del Estrategar, sólo las apoyan, las enriquecen. El Estrategar por otra parte es una forma básica de la comunicación social, una forma de articulación del sujeto cognitivo con su contexto. Una visión que los biólogos cognitivos Varela y Maturana aceptarían sin dudar desde su propia visión sobre lo humano como básicamente emocional.

En GICOM estábamos trabajando en la fase de la Comuniconomía cuando Rafael sintetizaba su noción del Estrategar. Es interesante mencionar que lo que GICOM hacía era en parte lo que Rafael criticaba. La Comuniconomía es la configuración de síntesis de los modelos de articulación en su forma más simple, la asociación problema-solución a partir de un marco suficiente de experiencias concretas sistematizadas y modelizadas. La modelización era importante para GICOM, mediante la Comuniconomía se podía apoyar a todos aquellos que tuvieran problemas similares con operaciones de solución sistematizadas y modelizadas de una multitud de experiencias concretas. Eso era algo que FISEC no había hecho, que la NTE nunca hizo en forma grupal. Y por otra parte estaba la figura del ingeniero en comunicación social, un agente de acción e interacción que podía actuar desde el exterior de la vida social, desde su interior, o empoderando las condiciones propias de acción de los actores sociales mismos. Todo eso venía de aquellas experiencias

de la difusión de innovaciones y su evolución hacia la comunicación de innovaciones, y las visiones teóricas y metodológicas sobre los agentes y las condiciones del cambio social. Este perfil de ingeniero en comunicación social está muy cercano al Estrategar de la NTE. Rafael estaba explorando algo similar a GICOM por sus propios medios y experiencia.

Las competencias de comunicación estaban en la agenda desde los años setenta cuando Habermas, entre otros, hace su crítica a la Sociología de la acción previa. Ahí se encontraba el germen de una posible propuesta del Estrategar y de la propuesta de acción-interacción del GICOM. También hay que recordar todo el movimiento emergente sobre redes sociales y comunicación desde las últimas décadas del siglo veinte. Hay diversos puntos de referencia en contacto real y posible con lo que la NTE y el GICOM pretendían. Ambos frentes formando parte de un oleaje del nuevo pensamiento y forma de actuar entre finales del siglo veinte y principios del siglo veintiuno. Es fascinante mirar en retrospectiva como fenómenos similares suceden desde genealogías relativamente distintas. Lo interesante aquí es que la NTE y la Ingeniería en Comunicación Social interactuaron durante dos décadas del siglo veintiuno enriqueciéndose mutuamente. Es innegable que la NTE afectó al programa del GICOM, y que en cierto sentido el GICOM afectó a Rafael Alberto Pérez. Ambos programas se beneficiaron con la presencia intelectual y la energía del otro. Eso es lo más destacado de toda esta historia, la certidumbre de que el diálogo y las conversaciones, el intercambio de puntos de vista y de visiones, enriquece más allá de lo que se puede percibir cuando está sucediendo. Quedo agradecido por siempre de lo que me nutrió la amistad y el diálogo intelectual con Rafael Alberto Pérez.

Apunte bibliográfico

Alexander, Jeffrey C. (1989). *Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial*. Gedisa.

Bohms, D., y Peat, D. (1988). *Ciencia, orden y creatividad*. Kairós.

Cimadevilla, G. (2004). *Dominios. Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable*. Prometeo Libros.

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

Dabas, E., y Najmanovich, D. (compiladoras). (1995). *Redes. El lenguaje de*

los vínculos. Paidós.

De Moragas, M. (editor). (1985). *Sociología de la comunicación de masas*. Gustavo Gili.

Delgado, J., y Gutiérrez, J. (coordinadores) (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencia sociales*. Síntesis.

Elias, N. (1987). *El proceso de la civilización. Investigaciones Sociogenéticas y Psicogenéticas*. Fondo de Cultura Económica.

Fals-Borda, O. (1990). *El problema de cómo investigar la realidad para transformar la praxis*. Tercer mundo.

Fernández, F. (2002). *Civilizaciones*. Taurus.

Ferrer, E. (2003). *Publicidad y Comunicación*. Fondo de Cultura Económica.

Freire, P. (1976). *¿Extensión o comunicación?*. Siglo XXI.

Fried, D. (editora). (1994). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós.

Fuster, G. (1997). *El apoyo social en la intervención comunitaria*. Paidós.

Gabarrón, L., y Hernández, L. (1994). *Investigación participativa*. Centro de Investigaciones Sociológicas.

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. (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. (2012). *Ingeniería en Comunicación Social y Deporte*. Instituto de Altos Estudios en Deporte, Cultura y Sociedad.

Galindo, J. 1997). *Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social*. Universidad Veracruzana.

Galindo, J. (coordinador) (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. Addison Wesley-Longman.

Galindo, J., E Islas, O. (coordinadores). (2015). *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, Latina.

Galindo, J. (coordinador). (2011). *Comunicología Posible. Hacia una ciencia de la comunicación*. Universidad Intercontinental.

Galindo, J. (coordinador). (2008). *Comunicación, Ciencia e Historia. Fuentes científicas históricas hacia una Comunicología Posible*. McGraw Hill.

Gonzaga, L. (1979). *Planificación de la comunicación en proyectos participativos*. CIESPAL.

González, J., y Galindo, J. (1994). *Metodología y cultura*. CNCA.

Greimas, A. J. y Courtés, J. (1991). *Semiótica I y II*. Gredos.

54

Gumucio, A., y Tufte, T. (editores). (2008). *Antología de Comunicación para el Cambio Social: Lecturas Históricas y contemporáneas*. Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Dos tomos. Taurus.

Islas, O., y Benassini, C. (editores). (2005). *Internet, columna vertebral de la sociedad de la información*. Miguel Ángel Porrúa Editores.

Kaplan, D., y Manners, R. (1979). *Introducción crítica a la teoría antropológica*. Nueva Imagen.

Katz, D., y Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Trillas.

Kerlinger, F. (1975). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología*. Editorial Interamericana.

Leydesdorff, L. (2015). *Una Teoría Sociológica de la Comunicación. La Autoorganización de la sociedad basada en el conocimiento*. Universidad Iberoamericana.

Landow, G. (2009). *Hipertexto 3.0. Teoría Crítica y Nuevos Medios en la era de la Globalización*. Paidós.

Lourau, R. (1994). *El análisis institucional*. Amorrotu.

Macías, N., y Cardona, D. (2007). *Comunicometodología*. UIC.

- Manero, R. (1992). *La novela institucional del socioanálisis*. COLOFÓN.
- Marafioti, R. (2005). *Sentidos de la comunicación. Teorías y perspectivas sobre cultura y comunicación*. Editorial Biblos.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Homo Sapiens Ediciones.
- Maturana R. H. (1996). *La realidad: ¿objetiva o construida?*. Antrhopos-UIA-ITESO.
- Michel, S. (2009). *En busca de la comunidad. Facilitación de procesos de integración y crecimiento personal en la organización*. Editorial Trillas.
- Murcia, J. (1997). *Investigar para cambiar. Un enfoque sobre investigación –acción participante*. Magisterio.
- Odum, E. P. (1992). *Ecología: bases científicas para un nuevo paradigma*. Ediciones Vedral.
- Pérez, R.A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación.
- Pérez, R.A. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía.
- Pérez, R.A. (2019). *Estrategar. Vivir la Estrategia*. Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- 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.
- Piaget, J. (2005). *La equilibración de las estructuras cognitivas: problema central del desarrollo*. Siglo XXI.
- Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis.
- Piscitelli, A. (1995). *Ciberculturas*. Paidós.
- Reséndiz, D. (2008). *El rompecabezas de la ingeniería. Por qué y cómo se transforma el mundo*. Fondo de Cultura Económica.
- Roberts, K. (2005). Lovemarks. *El futuro de las marcas*. Ediciones Urano.

Rogers, E. M., y Floyd. F. (1974). *La comunicación de innovaciones*. Herrero Hermanos.

Rogers, M., y Agarwala, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Sánchez, A. (1996). *Psicología comunitaria. Bases conceptuales y Métodos de intervención*. EUB.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Granica.

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Gedisa.

Serrano, R., et al. (2001). *La organización habitable*. UNAM.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., y Cook, S. (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. RIALP.

Siegel, L. (2008). *El mundo a través de la pantalla. Ser humano en la era de la multitud digital*. Ediciones Urano.

Tapscott, D., y Williams, A. (2007). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Paidós.

Taylor, S. J. y Bogdan R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

Varela, F. (1992). *De Cuerpo presente. Las Ciencias Cognitivas y la Experiencia Humana*. Gedisa.

Vidales, C. (2011). *Semiótica y Teoría de la Comunicación*. Tomo I y II. CEYTE-N.L.-CAEIP.

Villasante, T. (2006). *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*. Los libros de la Catarata.

Wagensberg, J. (1994). *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Tusquets.

Los inicios y el desarrollo de la NTE: con un océano de por medio

Sandra Massoni

57

Catedrática de comunicación estratégica, consultora, investigadora principal –categoría 1– de la Universidad Nacional de Rosario y docente de posgrado en distintas universidades de Iberoamérica. Dirige la Maestría en Comunicación Estratégica y la Especialización en Comunicación Ambiental de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Ha realizado numerosas investigaciones y consultorías en las áreas de su especialidad en su país y en el extranjero: estrategias de comunicación social, comunicación y desarrollo, comunicación ambiental y comunicación educativa. Ha publicado 22 libros y 36 capítulos de libros. Los últimos: como autora individual, “Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires”, Ediciones CIESPAL, 2016 y “Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural”, Homo Sapiens Ediciones, 2013; Como coautora: “Guía IEC. Investigación Enactiva en Comunicación: la ciencia de la articulación”, con Mateo Bussi, Rosario, Argentina, junio 2020. Correo electrónico: sandra.massoni@gmail.com

Me invitaron a escribir un capítulo en este libro homenaje a Rafael Alberto contando los inicios de la NTE. La tarea no fue fácil, pues implicó repasar ese recorrido –tan estimulante– de casi 20 años compartidos y seleccionar sólo algunos pocos momentos.

Elegí desarrollar una estructura en la cual enhebro una imagen con una narración breve y una cita. A tal fin he elegido algunas fotografías de este intenso trayecto como disparadoras de esos relatos acerca de algunos hitos importantes en aquellos primeros años

Mirando alto a los Andes

Fotografía 1. Vista de la cordillera de los Andes desde Santiago de Chile.



Fuente: <http://santiagodechileweb.blogspot.com>

La historia de mi vinculación con la NTE comienza en Santiago de Chile, ciudad a la cual viajaba periódicamente para dictar seminarios de Comunicación y Desarrollo en distintas universidades y centros de ciencia y tecnología.

En el año 2002 recibo la invitación del Doctor Claudio Avendaño, por entonces director del Magister Internacional de Comunicación en la Universidad Diego Portales, para participar en una reunión de expertos en estrategias de comunicación social en Madrid.

Mi agenda ya incluía otros compromisos en esa fecha, pero –atendiendo a las instrucciones de la convocatoria– envié mis artículos y mis libros sobre el tema a un profesor en la Universidad Complutense de Madrid a quien aún no conocía: Rafael Pérez. Quizás, la publicación más importante de los materiales enviados en ese despacho fue el libro *La comunicación como herramienta estratégica*, cuya primera edición databa de 1990. Esa publicación planteaba nuestros aprendizajes de entonces, realizados en investigaciones en el área de comunicación y desarrollo rural mediante convenios de cooperación técnica con la

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina, el Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola, la Agencia Alemana de Cooperación Técnica al Desarrollo y la Universidad Nacional de Rosario. Para los interesados en elementos históricos de los inicios, a continuación, en la Tabla 1, coloco las coordenadas de esos primeros proyectos de comunicación estratégica realizados desde 1986 hasta 2003, transcribiéndolos de un texto que fuera publicado por esa época.

A vuelta de correo recibí una comunicación de nuestro querido Rafael, invitándome muy amablemente a las actividades del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) e inaugurando una conversación sobre estos temas que supimos mantener viva durante 17 años.

Tabla 1. Proyectos de investigación en los que se ha aplicado metodología de comunicación estratégica acreditados en instituciones nacionales e internacionales de ciencia y tecnología en el período 1986 a 2003.

Años	Tema	Proyecto
1986-2004	Erosión de suelos	Proyecto de Agricultura Conservacionista PAC. Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola en articulación con Universidades, Gobiernos locales y el INTA.
1990-1991	Manejo ganadero	Diagnóstico Comunicacional PAMIC (Producción Ganadera Mixta Conservacionista) Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Universidad Nacional de Rosario (INTA-UNR) para el Centro Regional INTA Buenos Aires Norte.
1991-1992	Planificación de la empresa agropecuaria	Diagnóstico Comunicacional PROGAMO (Producción Ganadera Agrícola) Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-Universidad Nacional de Rosario (INTA-UNR) para el Centro Regional INTA Buenos Aires Norte.
1992-1993	Sostenibilidad	Diagnóstico Comunicacional PROGASO (Producción Ganadera Agrícola Sostenible). Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-Universidad Nacional de Rosario (INTA- UNR) para el Centro Regional INTA La Pampa-San Luis.
1993-1994	Forestación	Diagnóstico Comunicacional Plan Nacional de Extensión Forestal. Convenio IICA Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola-SAGYP Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca.
1994	Comunicación organizacional	Diagnóstico Comunicacional Institucional Estación Experimental Agropecuaria INTA Pergamino. Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - Universidad Nacional de Rosario Escuela de Comunicación Social.
2000	Sostenibilidad	Análisis comunicacional para la acción concertada de evaluación de la sostenibilidad de los sistemas agrícolas en el cono sur de América Latina. Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Rosario.
2000	Residuos urbanos	Estrategia de comunicación recolectores informales de residuos. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo, Rosario.
2000	Sostenibilidad	Análisis de comunicaciones, módulo de la investigación Indicadores de sostenibilidad en Argentina. Convenio Comunidad Económica Europea-Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- RIMISP.
2000-2001	Agua y ambiente	Estrategia de comunicación Instituto Nacional del Agua y el Ambiente. Convenio Instituto Nacional del Agua y el Ambiente - Universidad Nacional de Rosario Escuela de Comunicación Social.
2001	Comunicación urbana	Estrategia de comunicación imagen ciudad ambiental Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo, Rosario.
2003	Comunicación y educación	Estrategia de comunicación educación ambiental con multiplicadores de la educación formal. Municipalidad de Rosario. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo, Rosario.

Fuente: elaboración propia.

Esta fue la base de muchas de las discusiones teóricas que supimos entablar con Rafael por aquellos años. Mis exploraciones en esa época fundacional se expresaban en estos términos:

La propuesta de la comunicación estratégica resitúa lo transdisciplinario, como espacio de convergencia y no como espacio de yuxtaposición. La comunicación es el momento relacionante de la diversidad sociocultural, un espacio de transformación en el cual se pone en juego en forma abierta y permanente el sentido y la acción social. Este aspecto fluido –porque nunca deja de cambiar– habilita un desplazamiento también en el discurso científico y en la práctica académica: un transitar desde la verificación, de un mundo escindido hacia la co-construcción de matrices generativas de nuevos sentidos y acción social. (Massoni, 2003, p. 197)¹

Un muy educado inicio: en el mismísimo ministerio

60

Fotografía 2. El palacio Pizzurno, sede del ministerio de Educación en Buenos Aires (Argentina).



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar>

Rafael Alberto y yo habíamos sido invitados como conferencistas del Primer Encuentro Iberoamericano de Editores científicos en el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de Argentina. El mismo se desarrollaría en Buenos Aires el 6 y 7 de octubre del año 2005 y se proponía incluir la discusión sobre estrategias de comunicación.

El evento reunía a expertos en comunicación científica de distintos países de Iberoamérica y había sido preparado por el Dr. Mario Albornoz, por entonces director del Centro Argentino de Información

1. Publicado también en revista *Temas y debates*, 8. Universidad Nacional de Rosario.

Científica y Tecnológica (CAICYT), dependiente del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICET). El marco era imponente –se realizaba en los salones principales del Ministerio de Educación de la Nación– y los debates muy enriquecedores. Participaban en los paneles de expertos los queridos Teresa Tsuji y Rubén Canella (en ese momento presidente de FISEC Argentina). Rafael estaba encantado por el nivel de las preguntas y la participación de los asistentes.

Fue en ese lugar, y más precisamente en la vereda del Palacio Pizzurno, donde Rafael me invitó a que escribiéramos juntos un libro sobre estrategia y comunicación desde los nuevos paradigmas. Apenas acepté, con ese entusiasmo que le caracterizó toda su vida, se detuvo y allí mismo, en la vereda, aceleradamente, con transeúntes yendo y viniendo a nuestro alrededor, comenzó a enumerar los temas que deberíamos abordar. La lista era enorme, y siguió creciendo por un largo rato mientras repasábamos núcleos imprescindibles a tratar.

En los siguientes días ponderamos diferentes posibilidades hasta que llegamos a un acuerdo: aportaríamos a un debate teórico que confrontara a las teorías del management por entonces dominantes en torno a la definición de estrategia. Buscaríamos dar cuenta de algunos de los reduccionismos típicos de una selección de autores top. Nos propondríamos discutir a los gurús de moda de aquellos años, argumentando, posicionados desde la comunicación y los nuevos paradigmas, aquello que dejaban fuera.

En el largo viaje de la estrategia hemos llegado a un punto en el que el camino se bifurca y el viajero tiene que elegir. Un sendero nos lleva a seguir trabajando con una estrategia elaborada desde el management –aunque incluyendo otros conocimientos colaterales– que se irá reformulando a medida que los entornos evolucionen y así lo exijan. El otro sendero, que ahora vamos a explorar, conduce a una refundación de la estrategia para convertirse en una teoría general válida para todos los contextos de acción. Ese es el conocimiento estratégico que nosotros quisiéramos; pensamos que además de necesario es también posible. (Pérez y Massoni, 2009)

Con un océano de por medio

Fotografía 3. El Atlántico.



El libro se desarrolló durante varios años, en los cuales tuvo diferentes títulos y diferentes estilos. En el transcurso, a Rafael le encantaba contar –tal como ha quedado registrado en sus conferencias, en entrevistas, y en encuentros con los colegas– que estábamos escribiéndolo con un océano de por medio: él en Madrid y yo en Rosario.

62

El proceso de escritura tuvo distintas fases acompañando algunas peripecias: hubo una primera versión más teórica, de corte ensayístico, atendiendo a nuestra búsqueda de diferenciar la nueva manera de pensar a la estrategia desde la comunicación. Sobre aquella lista de tópicos que habíamos apuntado en Buenos Aires cuando decidimos hacer el libro, produjimos ensayos teóricos de estilo académico en los que cada uno argumentaba su posición.

La primera versión que llevamos al editor regresó con un pedido para que trabajáramos en recortar los textos para hacer un libro destinado a universitarios, pero también a profesionales. Con esa indicación desarrollamos el segundo libro; seleccionamos nuevos temas principales, descartamos otros, redujimos la extensión de los ensayos. Inesperadamente, cuando el trabajo ya estaba avanzado, la editorial que lo había solicitado desapareció. Cerró sus puertas.

Sin amilanarse ni un segundo, Rafael inició conversaciones con diferentes editoriales, y finalmente optó por Ariel Planeta. El proyecto fue modificado nuevamente en tanto a esta empresa le interesaba que se convirtiera en un manual. Ya no un libro centrado en el debate teórico, sino un manual práctico capaz de acompañar a las empresas y las organizaciones en el tránsito desde posiciones más tradicionales y economicistas hacia una nueva teoría sobre la estrategia.

Así, el libro fue reescrito nuevamente, con el mismo entusiasmo. Rafael y yo aprovechábamos nuestras coincidencias en congresos

y seminarios para avanzar en las discusiones, acordar los contenidos de los distintos apartados que luego escribíamos por separado y que posteriormente corregíamos en conjunto. Decidimos trabajar con los principales desplazamientos desde lo tradicional hacia esta nueva conceptualización de la cuestión. Definimos siete cambios hacia una teoría general de la estrategia. Trabajamos con envíos periódicos y discusiones sobre lo escrito hasta completar la obra.

Finalmente, Rafael vino a Argentina para revisar el primer “ladri-
llo” del libro y para las correcciones finales de la edición viajé a Madrid y compartí, con Rafael Alberto y su esposa Carmen, una estancia en su hermosa casa de Pozuelo de Alarcón.

Los siete grandes cambios que transformaron la Estrategia.

1. Los siete grandes cambios: su alcance y su repercusión en la práctica profesional.

- 1er cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad.

- 2° cambio: en el sujeto. Del actor racional al hombre relacio-
nal.

- 3er cambio: en la organización. De unidad de producción a
red de innovación.

y de significación.

- 4° cambio: en el objeto de estudio y en el enfoque. De lo con-
tingente a lo inmanente y de ciencia del conflicto a ciencia de
la articulación.

- 5° cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la co-
municación.

- 6° cambio: en el método. Las nuevas herramientas.

- 7° cambio: en la metodología. Los nuevos modelos (Pérez y
Massoni, 2009).

Simple y complejo

Agradezco a FISEC y a Rafael en particular, la oportunidad de haber transitado momentos académicos de gran intensidad en los que tuve la dicha de compartir y debatir con personalidades destacadas de los estudios del campo, muchos de los cuales hoy son mis amigos. El crecimiento del Foro por aquellos años era muy importante y se sumaban nuevos miembros en todos los encuentros.

Sabemos que a Rafael le gustaba analizar estadísticamente. So-
lía aprovechar los automatismos informáticos disponibles para escribir

sus conferencias. En cuanto descubrió que el autor más citado por los miembros de FISEC en 17 países era Edgar Morin, se puso el desafío de invitarlo para diferentes actividades. Así los miembros del Foro disfrutamos de su enriquecedora presencia en encuentros en Europa (en España, Portugal y Francia), y también en Latinoamérica (en Brasil y Colombia).

Fotografía 4. De izquierda a derecha: Constantin Barloewen (Alemania), Rafael Pérez (España), Antonio Roveda (Colombia), Blas Lara (Suiza), Francisco Sierra (Portugal) Sandra Massoni (Argentina), Edgar Morin (Francia), Gala Naoumova (Rusia).



Elijo contarles sobre nuestro tiempo compartido con el maestro Morin en España, en la bellísima ciudad de Málaga. Desde siempre me había cautivado su pensamiento. Al conocerle personalmente me estremeció comprobar que así mismo es su vida: a la vez simple y compleja.

Sin dudas lo que más me sorprendió fue su enorme vitalidad. Por ejemplo, en nuestro encuentro en Málaga terminaban las conferencias, luego de largas sesiones de debate, y mientras varios de los colegas se arrastraban hacia sus habitaciones para al fin descansar, Edgar tenía cada día una propuesta ya apuntada para quien se quisiera sumar siempre vinculada con la cultura local, sus ritos, sus costumbres, su gastronomía.

Fotografía 5. Edgar Morin (derecha) y Sandra Massoni (izquierda).



En estas actividades liberadas de los formalismos académicos era donde cada tarde y noche se encendía el foro que Rafael y yo tanto disfrutábamos.

Luego de participar en las primeras actividades, Edgar Morin aceptó integrar el comité científico de FISEC.

65

(...) mi propósito (...) no reside en la aparente enciclopedia (apolillada, incompleta, lagunar, inacabable) que va de physis a antropos vía bios. Reside en el movimiento espiral que atraviesa y explora estos territorios a fin de hacer comunicar lo que no se comunica, a fin de separar lo que bloquea y obstruye los canales del pensamiento, el cual, cuando es fragmentario, piensa entonces el fragmento como un todo convirtiéndose en antipensamiento. (Morin, 2002, p. 224)

Con aval iberoamericano

Fotografía 6. Lanzamiento del libro en la Secretaría General Iberoamericana. Al centro: Enrique Iglesias. A la derecha: Rafael Pérez y Sandra Massoni.



El acto de lanzamiento del libro fue un momento precioso, con la participación de periodistas, comunicadores científicos, colegas, amigos y catedráticos de universidades y directivos de organizaciones. Se realizó en la sede en Madrid de la Secretaría Iberoamericana con el apoyo personal de su máxima autoridad el Dr. Enrique V. Iglesias, quien realizó el prólogo de la obra y ofreció un vino de honor luego de la presentación.

Mi disertación trabajó sobre la categoría de comunicación estratégica y la de Rafael Alberto sobre la categoría de estrategia de comunicación. Lamento no tener la segunda, pero sí puedo compartirles la primera:

Como en un eclipse

“(...) la pretensión principal de esta obra es la de acompañar a profesionales, funcionarios y directivos para que incorporen algunos componentes de la revolución científica del siglo XXI a sus formas de pensar y hacer estrategias de comunicación.

66

El enfoque que desarrollamos habla de los nuevos paradigmas, de las teorías de la complejidad, la física cuántica, las teorías del caos, las teorías de la autoorganización y propone un recorrido que interpela al lector no académico desde algunas de las paradojas que todos enfrentamos en nuestra vida cotidiana, en los lugares de trabajo, en nuestras casas, en las organizaciones.

El texto incluye la figura de la luna en un eclipse y esta es la metáfora que quiero compartir. Un eclipse no es un espectáculo simple, ya que no se consigue apreciarlo si no es también reconociendo la particular relación que consiguen entablar la luz y la oscuridad por un fugaz momento. La cuestión requiere entonces atender a un cierto ritmo: se necesita oscuridad para ver la luz y luz para ver la oscuridad, tal como ocurre con todos los opuestos. Pero —y aquí está la figura que quiero enfatizar— es el movimiento, en este caso el de los astros, el que nos permite «ver» la existencia de otro registro: el del sistema solar. Esa relación inusual, ese vínculo especial de la luz y la oscuridad sobre la luna lo trastoca todo, porque hace evidente a nuestra vista la existencia de dimensiones que no vemos habitualmente. Hay un planeta que hace sombra sobre la luna.

Y al correrse la tiniebla en el eclipse, este movimiento nos ilumina, nos ayuda, nos acompaña, nos empuja a asomarnos a otro espacio. Lo hace porque a su manera ese movimiento logra hablarnos de algo más allá

que no era evidente; esa acción pone en contacto planos distintos y nos plantea un misterio, un enigma. Una inteligibilidad, algo que resolver.

El fenómeno de la comunicación junta, como en un eclipse, dimensiones que habitualmente no se tocan, por eso mismo suele ser fecunda en alumbrar nuevas relaciones entre algunos aparentes opuestos y ayuda a habilitar nuevas miradas.

En medio de esta crisis resulta evidente que para abordar los problemas actuales no necesitamos más de lo mismo; no necesitamos crecer en lo que ya tenemos. Necesitamos innovar, también en comunicación: comunicación estratégica como un espacio de encuentro que implica tanto acciones como sentidos compartidos; estrategias de comunicación en tanto dispositivos de inteligibilidad que buscan hacernos ver nuevos planos y que, a partir de indagar esos puntos de contacto, hacen emerger nuevas realidades.

Comunicación estratégica, entonces, como un cambio social conversacional que aporta horizontes de mayor complejidad. Un mundo comunicado, en expansión. Un mundo que crece. (Disertación sobre comunicación estratégica en la Secretaría General Iberoamericana (Madrid, España, 28 de mayo de 2009).

67

Fotografía 7. Festejo post lanzamiento del libro *Hacia una teoría general de la estrategia* en Madrid. De izquierda a derecha: Sandra Massoni; Ana Montes de Oca, Carmen y Rafael Alberto. Detrás de cámara: Eduardo Martínez de la Fuente.



Nos pusimos la camiseta

Fotografía 8. Remera de la NTE.



68

Nunca me quedó muy claro si fue un diseño de los estudiantes, del comité organizador, o del mismo Rafael, pero cuando fueron a recogerme al aeropuerto en el FISEC de Granada, en el año 2006 y también en Algarve en el año 2007, los colegas que me recibieron vestían una camiseta negra (playera en México, remera en Argentina, camiseta en España, polera en Chile) con la leyenda Por una nueva teoría estratégica, que recuerdo haber leído como Por una teoría nueva estratégica. Me retrotrajo a la primera versión del libro que habíamos escrito con Rafa en la cual la tensión narrativa de la obra pendulaba sobre si estábamos discutiendo a la estrategia desde la comunicación o si estábamos discutiendo a la comunicación desde la estrategia. En aquella primera versión que escribimos fue una cuestión que finalmente no resolvimos los autores sino los editores al colocar el título del libro. Luego, Rafael se ocupó de que todos tuviéramos nuestra remera. Y aún guardo la mía, como un hermoso disparador de lo vivido.

Más adelante todos los colegas del Foro Iberoamericano comenzaron a hablar de la NTE y la sigla aclaró aquello del orden en la frase. Se impuso casi como una marca y postergó un debate que tal vez estemos retomando en este libro de homenaje.

Viva México

Fotografía 9. De izquierda a derecha: Dra. Patricia Durán Bravo (México), Dr. Rafael Pérez (España), Dra. Sandra Massoni (Argentina), Dr. Octavio Islas (México) y Dr. Jesús Galindo (México).



Los Foros FISEC desarrollados a partir de la publicación del libro fueron tomando como tema de discusión cada uno de los 7 desplazamientos que se plantean en la obra. Los avances se pueden consultar en las publicaciones que recogen las conclusiones correspondientes.

La propuesta se fue extendiendo a otros eventos académicos y científicos en diferentes países. Ya no sólo en el FISEC sino en otros congresos, simposios, jornadas.

Elijo traer un par de imágenes de uno de estos eventos realizado en México. Con la dirección de la Dra. Patricia Durán Bravo y su equipo, la 8ª Bial Iberoamericana de Comunicación “Comunicación Estratégica: de lo analógico a lo digital” estuvo coorganizada por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la Red Académica Iberoamericana de la Comunicación en la ciudad de Puebla, México, del 6 al 9 de septiembre de 2011.

Fue un evento impactante por la dimensión de las actividades; estudiantes, docentes y profesionales colmando los salones, interesados por la comunicación estratégica. En la cena de camaradería que los organizadores ofrecieron como cierre del evento, el ballet folklórico de danzas tradicionales mexicanas nos invitó a bailar. Estábamos felices por la evidencia de haber logrado iniciar un movimiento en la academia en torno al tema.

Fotografía 10. Dra. Paulina Emanuelli (Argentina), Bailarín del ballet folklórico tradicional, Dra. Sandra Massoni (Argentina) y Dr. Rafael Alberto Pérez (España).



Referencias bibliográficas

70

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

Massoni, S. (2004). Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. *Revista Temas y Debates*, 8. Facultad de Ciencia Política y RRH, Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Massoni, S. (2003). *Estrategias de Comunicación Social. Un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible como cambio social conversacional*. (Tesis de posgrado). Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Massoni, S. (1990). *La comunicación como herramienta estratégica*. Secretaría de Estado de Agricultura, Ganadería y Pesca - INTA.

Morin, E. (2002). *El método II. La vida de la vida*. Cátedra.

Extender el imaginario de la comunicología posible a partir de la Nueva Teoría Estratégica (NTE)

Octavio Islas

Amaia Arribas

71

Doctor en Ciencias Sociales. Profesor en la Facultad de Comunicación Social en la Universidad Central de Ecuador, catedrático en el Tecnológico de Monterrey, catedrático en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Autor y coordinador de 18 libros, más de 80 textos científicos publicados en revistas arbitradas, más de 60 capítulos en libros, autor de más de 700 columnas publicadas en los principales diarios en México. Columnista en El Universal. Fundador de la revista Razón y Palabra, primera publicación especializada en comunicología en el ciberespacio iberoamericano, y editor de Comunicar en América Latina.

Presidente de CINTE.

Correo electrónico: octavio.islas@tec.mx

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 de FISEC Ecuador.

Correo electrónico: amayaa@uhemisferios.edu.ec

La mayoría de los avances científicos surgen cuando una persona lúcida percibe elementos comunes en contextos sin relación aparente.

Rafael Alberto Pérez

Para la mayoría de los comunicólogos, el término “comunicación estratégica” remite al previsible repertorio de planes institucionales, los cuales, a través del pertinente diseño, ejecución y evaluación de un amplio conjunto de acciones comunicativas, contribuyen a perfilar el desarrollo de las empresas y todo tipo de organizaciones en las mejores condiciones posibles. Desde tal perspectiva, fundamentalmente instrumentalista, la “comunicación estratégica” representa uno de los más avanzados vértices de desarrollo de la comunicación organizacional. La “comunicación estratégica” efectivamente admite ser considerada como fundamental en el desarrollo de las organizaciones. Ello, de ninguna manera pretendemos ponerlo en duda. Sin embargo, deseamos destacar que, desde el reflexivo de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), la comprensión de la comunicación estratégica trasciende y, por mucho, los fines y alcances de las perspectivas instrumentalistas, las cuales básicamente centran su atención e interés en los beneficios que esa comunicación, designada como “estratégica”, puede reportar a las organizaciones.

72

Rafael Alberto Pérez, destacado académico español, admite ser reconocido como el principal referente intelectual en el imaginario de la NTE y, por supuesto, en la comunicación estratégica. Rafael dedicó gran parte de su vida a reordenar los fundamentos teóricos que permiten afirmar la indispensabilidad y pertinencia de una teoría general de la estrategia, cuyo más alto nivel de complejidad precisamente se ubica en el imaginario de la comunicología. La NTE contribuye a ampliar el horizonte reflexivo de la comunicología posible (Galindo, 2009), al aportar los argumentos teóricos pertinentes que permiten extender el análisis de la fenomenología comunicológica más allá de lo humano, de las organizaciones, de los medios de comunicación y de los fenómenos culturales inmediatos. La NTE instala a la comunicación estratégica en un horizonte teórico y conceptual amplio, renovado, complejo y sistémico. El panorama explicativo que despliega la comunicación estratégica apuntalada en el reflexivo de la NTE, se extiende a la comprensión de la complejidad de los ambientes¹ naturales-biofísicos, los ambientes tec-

1. El concepto ambiente es medular en la Ecología de los Medios (Media Ecology). El término Ecología de los Medios fue introducido en 1968 por Neil Postman, destacado sociólogo estadounidense. La relevancia del concepto ambiente fue destacada por el propio Postman en la primera explicación que ofreció sobre el objeto de estudio de la Ecología de los Medios. La Ecología de los Medios es una metadisciplina sistémica. El ambiente no es considerado como un objeto estático, sino como un proceso

nológicos y los ambientes simbólicos, considerándolos como campos de estudio de una comunicología posible.

En el desarrollo histórico de la comunicología (Galindo, 2009), los estudios relativos a la comprensión de la comunicación en los ambientes naturales y biofísicos son escasos. En cambio, los textos sobre fenómenos comunicológicos en los ambientes tecnológicos y simbólico-culturales son abundantes. En la medida en que la comunicología posible efectivamente se interese por reconocer e incorporar posibles objetos de estudio desde la complejidad de los ambientes naturales y biofísicos, estará asegurada su inserción en el concierto integrador de la teoría general de sistemas. Así, la comunicología podría observar una acelerada evolución científica, gracias a las evidentes ventajas que reporta el haber conseguido incorporarse al fecundo diálogo interdisciplinario, cuyas ventajas destaca Von Bertalanffy, principal referente en el imaginario de la teoría general de sistemas:

La tecnología y la sociedad modernas se han vuelto tan complejas que los caminos y medios tradicionales no son ya suficientes, y se imponen actitudes de naturaleza holística, o de sistemas, y generalista o interdisciplinaria. (Von Bertalanffy, 2015, p. XIV)

73

La NTE abre y despliega nuevos horizontes reflexivos que permiten ampliar los horizontes explicativos de la comunicología posible. Por ejemplo, considerar la relevancia que observó la información en el desarrollo de nuestro universo. Noah Harari, destacado historiador israelita refiere:

Hace unos 13,500 millones de años, materia, energía, tiempo y espacio tuvieron su origen en lo que se conoce como el big bang. El relato de estas características fundamentales de nuestro universo se llama física. Unos 300,000 años después de su aparición, materia y energía empezaron a conglutinarsen en estructuras complejas, llamadas átomos, que después se combinaron en moléculas (...) Hace unos 3,800 millones de años, en un planeta llamado Tierra, determinadas moléculas se combinaron para formar estructuras particularmente grandes e intrincadas llamadas organismos. El relato de los organismos se llama biología. Hace unos 70,000 años, organismos pertenecientes a la especie *Homo sapiens* empezaron a formar estructuras todavía más complejas llamadas culturas. El desarro-

llo subsiguiente de estas culturas humanas se llama historia. (Noah Harari, 2019, p.15)

El aglutinamiento entre materia, energía, tiempo y espacio, que favoreció el desarrollo de los átomos y, cuyas combinaciones posibilitaron la formación de moléculas, necesariamente debió involucrar asociaciones, relaciones e intercambios de información. Desde la perspectiva sistémica, los vínculos entre física, química, biología, historia y una renovada mirada de la comunicología son tan indispensables como posibles. La teoría matemática de la comunicación (Shannon & Weaver, 1948), tan desdeñada por no pocos académicos e investigadores de la comunicación y, de las ciencias sociales, en general², no solo representó una notable contribución en el desarrollo de la robótica, la cibernética, las ciencias computacionales, la Inteligencia Artificial -el término incluso se atribuye a Claude Shannon-, etcétera; además, ha permitido profundizar en la comprensión de las primeras modulaciones e interacciones entre materia y energía, los cuales posibilitaron el desarrollo y la expansión de nuestro universo³.

74

En años recientes hemos comprendido que es posible explorar el cosmos a través del reconocimiento de sus paisajes sonoros. Los agujeros negros, por ejemplo, emiten sonidos. En los primeros días de mayo de 2022, la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA) en Estados Unidos, dio a conocer los sonidos generados por un agujero negro ubicado en el cúmulo de galaxias de Perseo. El referido agujero negro fue detectado en 2003, y se estima que se encuentra ubicado a 250 millones de años luz de distancia de la Tierra. Los científicos lograron codificar el sonido del agujero negro y, por primera vez, consiguieron hacerlo audible a seres humanos.

(...) el agujero negro, parece haber mantenido durante los dos últimos millones de años un si bemol 57 octavas por debajo del do central, por lo que para hacer el sonido audible para los seres humanos los científicos de Chandra ha tenido que **“sonificar”** el conjunto de datos obtenidos por el observatorio. (National Geographic, 2022)

2. No pocos académicos e investigadores de la comunicología y, las ciencias sociales, en general, particularmente en Iberoamérica, consideran a la teoría matemática de la información como una teoría restringida a la capacidad técnica para transmitir información.

3. La teoría de las cuerdas (Kaku, 1996) afirma que todo lo que existe en el universo son vibraciones de cuerdas. Al estudio del posible significado que subyace en las vibraciones, nos parece que debería sumarse la comunicología.

Si nuestro universo se expresa, como efectivamente lo hace, resulta factible considerar pertinente el complejo imaginario de una *comunicología cósmica*.

Los vínculos entre química, biología, matemáticas, información y comunicología son estrechos. Ellos nos permiten comprender los complejos intercambios de información que se producen a nivel intracelular, evidentes para químicos, físicos, matemáticos, genetistas. En 1958, Niels Bohr reparó en la importancia de la información desde la complejidad del imaginario atómico. Sin embargo, apenas en fechas relativamente recientes, los investigadores de la comunicación hemos empezado a advertir la posibilidad de extender el imaginario comunicológico a la comprensión de las interacciones celulares intraorgánicas. La interacción celular intraorgánica y la transferencia de información genética, gracias a los cambios y mutaciones que se presentan en el proceso de transmisión de información de una generación a las subsecuentes, hacen posible la vida. Los seres vivos transmitimos información por vía genética. Los códigos genéticos, destaca Rafael Alberto Pérez:

75

(...) permiten que los organismos hereden no solo los rasgos físicos sino también las pautas de comportamiento, perpetuándose con mayor probabilidad aquellas que ayudan a que los individuos que las posean sobrevivan más tiempo o se reproduzcan mejor: La vida, tal y como hoy la entendemos, la vida evolutiva es, por esencia, estratégica. (2001, p. 115)

Un buen ejemplo de las estrechas relaciones que observan la química, la biología, las matemáticas y la información, es el gen y proteína FOXP2, descubierto en los años noventa del siglo XX, el cual resulta determinante en la capacidad para aprender y usar lenguajes. El genoma humano, señala Rafael Alberto Pérez, es el libro de instrucciones de nuestra vida biológica. El genoma humano es la secuencia contenida en 23 pares de cromosomas en el núcleo de cada célula humana diploide. De los 23 pares, 22 son cromosomas autosómicos y un par es determinante en la definición del sexo. El genoma humano admite ser comprendido como un complejo sistema de información. Sobre el particular, Rafael señala:

La transferencia de esta información por herencia no se hace de una manera mecánica, como si se tratara de una máquina que reproduce copias perfectas e idénticas, sino que introduce una variabilidad que puede enriquecerla o empeorarla. Es esa variabilidad la que permite la autoorganización de seres más complejos a partir de seres más simples. Es importante tener

en cuenta que esa variabilidad aumenta a medida que los organismos se hacen más complejos y se incrementa la información y la comunicación del sistema. (2001, pp. 263-264)

El notable desarrollo tecnológico que hemos alcanzado ha favorecido el acelerado desarrollo de la ingeniería genética y la biotecnología. Poder dar vida a lo inorgánico ha dejado de ser un tema particularmente recurrente en la literatura de ciencia ficción, para afirmarse como una interesante hipótesis de trabajo para los científicos.

Manuel Martín Serrano y Rafael Alberto Pérez coinciden en afirmar la importancia de la comunicología en el complejo imaginario de la vida. Podemos advertir la estrecha relación que ambos advierten entre la vida y la comunicación, presente en los títulos de dos de sus libros: *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*, de Manuel Martín Serrano, y *Estrategar. Vivir la estrategia*, de Rafael Alberto Pérez. El profesor Manuel Martín Serrano, destacado catedrático español, quien coincidió con Rafael Alberto Pérez en la Universidad Complutense de Madrid, introdujo en Iberoamérica el tema de las mediaciones en el reflexivo de la comunicología. En años recientes Manuel ha venido destacando la necesidad y pertinencia de fundamentar el estudio de la Paleontología de la Información, a la cual corresponde investigar “desde los usos precomunicativos de la información a las aplicaciones comunicativas” (Serrano, 2007, p. 5). Sobre la importancia que admite la Paleontología de la Información, el profesor Manuel Martín Serrano señala: “el estudio de la comunicación tiene que partir de cuando no había ni cultura ni sociedad ni valores” (2007, p. XVII). Serrano asevera que la capacidad de comunicar nunca hubiese sido posible sin la sucesión de transformaciones previas en los organismos y en los comportamientos. Un cerebro grande, el uso de utensilios, el desarrollo de capacidades de aprendizaje superiores a otros animales, y estructuras sociales complejas “hicieron del ser humano el animal más poderoso de la Tierra” (Noah Harari, 2019, p. 23). Cada uno de los elementos antes referidos, por supuesto involucra el desarrollo de determinadas capacidades para producir y procesar información.

El poder de casi todos los animales depende de su cuerpo, la fuerza de sus músculos, el tamaño de sus dientes, su velocidad. Ante tales atributos, las limitaciones y desventajas de nuestra especie resultan evidentes. Sin embargo, en compensación a nuestras debilidades estructurales, el complejo proceso evolutivo particularmente fue generoso con el desarrollo de las manos y el cerebro de los *sapiens*. Gracias a nuestras manos y la flexibilidad de nuestro dedo pulgar, la producción de utensilios fue posible desde hace aproximadamente 2.5 millones

de años. El crecimiento del cerebro favoreció el desarrollo de las capacidades necesarias para producir el lenguaje. Además, tales cambios morfológicos y neurológicos fueron determinantes en la hominización. Las investigaciones que realizó Charles Darwin permiten concluir que el *Homo sapiens* era otra especie animal. Los *sapiens* descendemos de la familia de los grandes simios. Nos antecedieron los *Australopithecus*, los cuales, hace unos 6 millones de años descendieron de los chimpancés. Hace 10,000 años en nuestro planeta todavía habitaban varias especies humanas. Los *sapiens* somos la última especie humana y, en realidad, como destaca Harari, tenemos poco tiempo en el planeta.

En la cadena alimenticia, los *homo* ocupábamos los últimos lugares en el reino animal. Gracias a su extraordinaria velocidad y fuerza, los grandes depredadores cazaban a sus presas con relativa facilidad, saciaban su hambre y abandonaban los restos a la suerte de los carroñeros, los cuales se ocupaban de devorar las sobras. Los *homo* ni siquiera resultaban capaces de disputar las sobras a los carroñeros. Nuestra especie debió emplear algunos de los primeros utensilios de piedra para romper los huesos que habían abandonado los carroñeros, llegar a la médula y conformarse con extraer el tuétano de los huesos. La domesticación del fuego estableció una notable diferencia entre los hombres y los animales. El dominio del fuego permitió a los *homo* arrebatar determinadas presas a los grandes depredadores. Para ello, fue indispensable acceder a una elemental coordinación estratégica en los movimientos y las acciones del grupo. El fuego además permitió cocinar algunos alimentos que los hombres no podían digerir de forma natural, por ejemplo, el arroz, las patatas, el trigo. El fuego no solo modificó la química de los alimentos, además alteró su biología. La mejor nutrición no solo favoreció nuestra salud, además incidió en el desarrollo de nuestros cerebros. Sin embargo, la supervivencia de los hombres no solo dependió del fuego. La capacidad de *coordinarse y cooperar* fue determinante en la supervivencia de los *sapiens*. La cooperación es estratégica y solo es posible a través de la *comunicación*.

Las mutaciones genéticas accidentales cambiaron las conexiones internas del cerebro de los *sapiens*, lo que les permitió pensar de maneras sin precedentes y comunicarse utilizando un tipo de lenguaje totalmente nuevo. Podemos llamarla la mutación del árbol del saber. (Noah Harari, 2019, p. 35)

En 1872, en la primera edición del libro *La expresión de las emociones en hombres y animales*, Charles Darwin reconoció la importancia que admiten la expresividad y la comunicación en el desarrollo y la reproducción de las especies. Los hallazgos de Darwin prácticamente han

pasado inadvertidos para la gran mayoría de comunicólogos; no para el profesor Manuel Martín Serrano, quien ha destacado que la aptitud para comunicar no es exclusiva de los *homo sapiens*, la poseen animales que han antecedido al hombre en millones de años. Tampoco para Rafael Alberto Pérez, quien afirmó: “los animales también se comunican, socializan, juegan y utilizan estrategias” (Pérez, 2001, p. 272). Sobre el particular, Noah Harari refiere:

Cada animal tiene algún tipo de lenguaje. Incluso los insectos, como las abejas y las hormigas, saben cómo comunicarse de maneras complejas, y los individuos se informan unos a otros de la localización del alimento (...) Muchos animales, entre ellos todas las especies de monos y simios tienen lenguajes vocales. (2019, p. 35)

La comunicación, podemos concluir, no se agota en el reflexivo de lo humano.

78

Uno de los grandes méritos del profesor Manuel Martín Serrano es haber advertido la importancia de la comunicación en el proceso evolutivo.

(...) se tomó cinco millones de siglos para probar las opciones comunicativas que finalmente han configurado las capacidades comunicativas humanas. Esa evolución ha hecho nuestro cuerpo expresivo y receptivo: nuestro comportamiento simbólico; nuestra mente lógica; nuestro mundo lleno y significativo. (2007, p. XVIII)

La evolución se resuelve a través de complejas estrategias. Las aptitudes comunicativas desarrolladas por determinadas especies que nos antecedieron aportaron valioso capital evolutivo, cuya herencia hizo posible la comunicación humana. Resulta indispensable incorporar en el estudio de la comunicación el análisis del proceso evolutivo y, no solo ocuparnos de estudiar el papel que asume la comunicación en los ambientes tecnológicos, simbólicos y culturales.

La comunicación es un tipo de interacción que está inicialmente al servicio de necesidades biológicas y que funciona con pautas zoológicas. Su sorprendente plasticidad evolutiva, se descubre posteriormente, cuando la especie humana puede poner la comunicación al servicio del conocimiento (...). El estudio de la comunicación tiene que partir de cuando no había ni cultura, ni sociedad, ni valores. (Serrano, 2007, XVIII)

La estrecha relación que observa la química con la comunicación es fundamental en la vida y la evolución. Las energías químicas generan señales que son percibidas por los órganos olfativos y del gusto. Los materiales producidos por el catabolismo orgánico (sudor, orina, heces) son fuentes de señales químicas de enorme relevancia en la evolución. Los fluidos admiten ser comprendidos como materiales expresivos. Gracias al desarrollo estratégico de la evolución, nuestra especie fue capaz de incorporar instrumentos de comunicación que no forman parte del equipamiento humano. Los *sapiens* hemos experimentado importantes mejoras evolutivas en los instrumentos fono-acústicos y cenestésico-visuales. Los instrumentos de comunicación modificaron la somaticidad del cuerpo humano y su expresividad. Si los cuerpos son los primeros materiales expresivos, los órganos deben ser considerados como los primeros instrumentos de comunicación. Después de todo, como reconoce Manuel Martín Serrano, Marshall McLuhan tenía razón y los medios como las tecnologías son extensiones de nuestros sentidos. Por todo lo anterior, podemos inferir posibles vínculos y estrechas relaciones de conocimiento entre la Nueva Teoría Estratégica (Pérez), la Paleontología de la Información (Serrano), y la Ecología de los Medios (McLuhan, Postman).

79

Ray Kurzweil, el jefe de ingeniería en Google, quien introdujo la llamada “ley de rendimientos acelerados”, sostiene la tesis de que los *homo sapiens* consiguieron desarrollarse mejor que otras especies gracias a su capacidad para acumular y procesar información. Kurzweil además sostiene que, a través de la historia podemos advertir y confirmar cómo la información ha incrementado el progreso técnico en todas las sociedades. En el momento en el que un campo o sector de la ciencia o la tecnología se convierte en información -afirma Kurzweil-, éste se acelera y crece de forma exponencial. Sin embargo, no pocos comunicólogos, por razones fundamentalmente ideológicas, han despreciado el estudio de la información. La comunicología no puede desentenderse de la información. En buena medida su remediación posible depende de ella.

En cuanto a los ambientes tecnológicos y simbólico-culturales, los antecedentes históricos de la estrategia pueden ser identificados en el imaginario militar (China y Grecia). Gracias a las notables contribuciones de Maquiavelo, la estrategia consiguió desbordar el plano de la violencia física, e incrementar su complejidad al nutrirse de la negociación política, la persuasión, la gestión de intereses. Así, más allá del escenario belicista, la estrategia demostró su pertinencia y utilidad en la política y la negociación. A pesar de las notables contribuciones de Maquiavelo, en nuestros días aún podemos identificar algunos autores

que razonan la estrategia en los negocios y en la mercadotecnia desde el reflexivo belicista. Ries & Trout (1989), por ejemplo. El arte de la guerra ha sido extendido a todo imaginario posible, la administración, las finanzas, el marketing, la propaganda, la publicidad, los negocios. Textos como *Does an Engineer Requires Art of War*, de Kharli Anwar Abu Kassim (2017), extienden el reflexivo belicista hasta el terreno de la ingeniería.

En el siglo XX, la teoría de los juegos (Von Neumann & Morgens-tern, 1953) renovó el imaginario estratégico, reubicándolo en el plano científico. Peter Drucker (1954) reconoció la importancia de la nueva racionalidad estratégica, y procedió a incorporarla al desarrollo del Management, al afirmar la necesidad de establecer “objetivos estratégicos” y “decisiones estratégicas”. A pesar de la rigurosa planeación científica de expertos en *Management* de las *Business Schools*, los resultados obtenidos distaban de ajustarse a lo esperado. La estrategia no conseguía transformarse en la *ciencia del éxito*, como suelen vender a la estrategia algunos conocidos gurús de las ciencias directivas. Los expertos en administración, mercadotecnia y negocios razonan a la estrategia desde una perspectiva instrumentalista y, cometen el error de no considerar la decisiva intervención de la incertidumbre y el azar en todos los procesos. La fundamentación de la teoría general de la estrategia como de la comunicación estratégica, no pueden ser establecidas a partir de autores como Chandler (1962), Crosby (1979), Porter (1980), Peters & Waterman (1984), Drucker (1985), Deming (1986), Kotler (1992), Hamel & Prahalad (1995), etcétera. La complejidad del imaginario estratégico desborda al pragmatismo inherente a la esfera de la administración, la mercadotecnia y los negocios.

El mayor nivel de complejidad en el imaginario estratégico –destaca Rafael Alberto Pérez– se ubica en el plano de lo comunicológico. A pesar de la fatalidad del azar y de la inevitabilidad de la incertidumbre, el comunicólogo *necesariamente debe intervenir*. El panorama resulta complejo, pues 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 (Luhmann, 1996; Von Bertalanffy, 2015), y el pensamiento complejo (Morin, 1990). La genuina comunicación estratégica apuesta por la articulación y el entendimiento. La *genuina* comunicación estratégica se fundamenta en la Nueva Teoría Estratégica (Pérez, 2001).

Debido a su complejidad inherente, la NTE no puede ser desarrollada únicamente por comunicólogos. La efectiva evolución de la NTE,

como de la comunicación estratégica, involucra la indispensable colaboración interdisciplinaria. Resulta indispensable superar la desafortunada escisión científica que afirmó la fragmentación del conocimiento (Maturana, 1970; Morin, 1974, 1990). La mirada comunicológica debe incorporarse a la comprensión de los ambientes naturales-biofísicos, los ambientes tecnológicos y los ambientes simbólicos. Rafael así lo comprendía, y destacaba la necesidad de someter sus planteamientos al análisis, debate y discusión de especialistas en otros campos de conocimiento.

Fuentes de información

Bohr, N. (1958). *Atomic Physics and Human Knowledge*. Wiley.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.

Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. McGraw-Hill.

Darwin, C. (1967). *La expresión de las emociones en hombres y animales*. Ediciones Mundiales.

Darwin, C. (2010). *El origen de las especies*. Editorial Porrúa.

Deming, E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos.

Drucker (1954). *The practice of Management*. Harper & Row.

Drucker, P. (1985). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review.

Galindo, J., et al. (2009). *Comunicología en construcción*. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel.

Harari, N. (2019). *De animales a dioses. Breve historia de la humanidad*. Debate.

Kaku, M. (1996). *Hiperespacio*. Booket.

Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing*. Prentice Hall.

Kurzweil, R. (1988). *The Age of Spiritual Machines*. Viking.

Kurzweil, R. (2005). *The singularity is near. When Humans Transcend Biology*. Penguin.

Kurzweil, R. (2010). *How my predictions are Faring*. <https://kurzweilai.net/images/How-My-Predictions-Are-Faring.pdf>

Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de Sistemas*. Universidad Iberoamericana.

Lull, J., Neiva, E. (2011). *The Language of Life. How Communication Drives Human Evolution*. Prometheus Books.

Maquiavelo, N. (1997). *El príncipe*. Porrúa.

Maturana, H. (1970). *Biology of Cognition*. Urbana Biology Laboratory.

McLuhan, M. (1996). *Comprender a los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Gustavo Gili.

Morin, E. (1974). *El paradigma perdido: el paraíso recobrado. Ensayo de bioantropología*. Kairós.

Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

National Geographic (2002). *Este es el espeluznante sonido de un agujero negro supermasivo*. https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/este-es-espeluznante-sonido-agujero-negro-supermasivo_18249

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

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

Peters, T., Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Folio.

Porter, M. (1982). *Competitive Strategy*. Free Press.

Postman, N. (1970). The Reformed English Curriculum. En Eurich, A.C., and the Staff of the Academy for Educational Development (Eds). *High School 1980: The Shape of the Future in American Secondary Education*. Pitman Publishing.

Ries, A., Trout, J. (1989). *La revolución del marketing: la táctica dicta la estrategia*. McGraw-Hill.

Rodríguez, H. Este es el espeluznante sonido de un agujero negro supermasivo. *National Geographic*. https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/este-es-espeluznante-sonido-agujero-negro-supermasivo_18249

Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. McGraw Hill.

Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory at Communication. *Bell System Technical Journal*, 27, 379-656.

Shannon, C. (1949). Communication Theory of Secrecy Systems. *Bell System Technical Journal*, 28, 656-715.

Shannon, C. & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois University.

Von Bertalanffy, L. (2015). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.

Von Neumann, J., y Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

Origen y desarrollo de la Nueva Teoría Estratégica. Dos décadas de conocimiento

Sandra Orjuela

Una teoría estratégica que no tenga en cuenta el poder de la comunicación para crear, compartir valores y promover transformaciones se quedará irremisiblemente corta”.

Estrategias de Comunicación (Ariel, 2001)

Rafael Alberto Pérez

Introducción

Estrategia, es uno de los términos más utilizados desde mediados del siglo XX tanto en el foco del management, como de la comunicación y las relaciones públicas, convirtiéndose en tema obligado para la gestión empresarial e institucional, es por ello que diversos expertos y autores han buscado abordarla desde sus aristas de aplicación. Incluso el término se encuentra también al abordar áreas como la educativa, económica, política, militar, mediática, sociocultural, ecológica, sostenible y de responsabilidad social, entre otras.

De acuerdo a Madroñero y Capriotti (2018, p. 173):

85

En el ámbito del management, el estudio de la estrategia se ha ocupado principalmente de analizar, comprender y explicar qué es la estrategia, qué aspectos implica y cómo se seleccionan e implementan las diferentes opciones o alternativas estratégicas. Estos estudios se han hecho, principalmente, desde un doble enfoque general, analizando la estrategia como proceso y como contenido (Mitzberg et al., 1999; Colman et al. 2005). La estrategia como contenido se refiere a cuál es la estrategia correcta y cuáles son las opciones estratégicas. La estrategia como proceso está vinculada con la comprensión del proceso de creación de la estrategia, sobre cómo desarrollar la estrategia.

Como podemos ver el estudio y análisis de la estrategia ha sido espacio de trabajo para muchos expertos durante varios años y es justamente por este interés que Pérez y Massoni (2009, p. 82), demuestran su interés en el tema al plantear su “opción refundadora”, frente a la “opción evolucionista” que se había presentado en los últimos 50 años desde la Dirección Estratégica. Es así como presentan en 2009 el libro *Hacia una nueva teoría general de la estrategia*, donde explican que:

Nuestra propuesta es llevar a cabo una reformulación a fondo de la Estrategia como campo de conocimiento a partir de los nuevos paradigmas que nos aporta la ciencia de finales del XX

y comienzos del XXI para, desde un enfoque transdisciplinar, tomar al hombre, sus procesos estratégicos y relacionales como objeto de estudio, y así convertirla en una Teoría General válida para todos los contextos de acción. Frente a una Estrategia que en sus actuales formulaciones se intenta adaptar a las exigencias cambiantes de los entornos, propugnamos una teoría de la Estrategia que integre los entornos en sus formulaciones, de forma que sea el operador estratégico –y no la teoría– el que haga los necesarios reajustes contextuales. Entre sus ventajas destacaríamos el hecho de superar las limitaciones del paradigma managerial/económico, lo que le permitirá abrir su foco a otros ámbitos de acción más allá de los meramente empresariales. Y el poder disponer de modelos y reglas estables que incluyen la adaptabilidad como parte del proceso.

Cómo surge la idea de la Nueva Teoría Estratégica

86

Pérez y Massoni (2009, p. 86), indican que el texto seminal de la NTE se encuentra en las páginas 617-635 del libro *Estrategias de comunicación* de Rafael Alberto Pérez, editado por Ariel en 2001. Al respecto Raúl Herrera Echenique (comunicación personal, 31 de agosto de 2020) comenta que en este libro, Pérez plantea la “necesidad de crear una nueva teoría estratégica más humana y más relacional”. Luego en 2009 a partir del concepto creado en 2001, es que Pérez “desarrolla y articula esta mirada” junto a Sandra Massoni, trabajo que se expone en la obra *Hacia una nueva teoría general de la estrategia*.

En esta última obra mencionada es que Rafael Alberto Pérez (español) y Sandra Massoni (argentina), narran cómo surge la idea de hacer una nueva propuesta para entender y aplicar la estrategia, como consecuencia de preguntas que en algún momento se plantearon como punto de reflexión y a las cuales no le encontraron respuestas o en su defecto eran respuestas incompletas o no adecuadas a la realidad. Las preguntas iniciales que abrieron el camino a la NTE, partieron de detectar la carencia de formulaciones y modelos estratégicos adecuados a los desafíos que el mundo manifestaba, a lo que le siguió el preguntarse “por qué de esas carencias y de esas constricciones” y la respuesta que encontraron los llevó a entender que los condicionamientos que presentaba la Estrategia estaban marcados por sus “sesgos de origen” acompañados de una “fuerte debilidad teórica”, lo que les permitió sustentar con mayor fortaleza su idea de “refundar” la “Estrategia como Teoría General” (Pérez y Massoni, 2009, p. 85).

Añaden que para poder hablar de “refundar la Estrategia y hacer de ella una Teoría General” con el debido soporte científico debían cumplir con varios requisitos para hablar de una Teoría de la Estrategia General y estos serían:

- Disponer de una comprensión y de una explicación válida del fenómeno estratégico (capacidad y procesos) y que cumpla las restantes condiciones de una explicación científica (la Estrategia como Teoría Científica).
- Que a partir de esa explicación se aporten reglas y modelos que sean útiles en la práctica profesional (la Estrategia como praxeología y ciencia de acción).
- Qué esa Teoría sea válida para cualquier campo aplicativo y no sólo para la actividad económica (la Estrategia como Teoría General). (Pérez y Massoni, 2009, p. 83)

Dadas las múltiples complejidades del mundo que se traen desde el siglo XX y al entrar al siglo XXI se profundizan y afianzan, son algunas de las razones que esgrimen Pérez y Massoni para justificar su propuesta hacia una Teoría General de la Estrategia que permitiera la “gerencia de la complejidad”, tal como la denomina Serra en 2005. Siendo así, los autores indican que:

En este nuevo contexto el papel que están llamadas a jugar las estrategias de comunicación en el siglo XXI es el de hacer de elemento articulador, de pegamento de las fracturas sociales y tender puentes entre las partes implicadas en los conflictos/oportunidades (Alberto Pérez, 2001). Hoy se aspira a que la comunicación sea el motor del cambio social y a que este cambio surja conversacionalmente del propio grupo social, de acuerdo a los parámetros (económicos, culturales, etc.) definidos por ese mismo grupo y no impuesto desde fuera (Sandra Massoni, 1990). Se trata de sacar la riqueza del pluralismo y su potencial innovador. Algo que puede molestar a los jefes de las tribus que han identificado cultura con territorio y territorio con defensa. (Pérez y Massoni, 2009, p. 91)

Esta propuesta tiene su basamento epistemológico en “refundar la Estrategia desde un nuevo paradigma para, desde un enfoque transdisciplinar, tomar al hombre, sus procesos estratégicos y relacionales como objeto de estudio, y así convertirla en una Teoría General válida para todos los contextos de acción” (Pérez y Massoni, 2009, p. 85).

El camino de la NTE hacia su desarrollo y consolidación

Como se mencionó anteriormente, en 2001 se presenta al mundo editorial y académico la obra de Rafael Alberto Pérez *Estrategias de Comunicación* con 721 páginas donde expone el fruto de sus lecturas reflexivas, análisis, conversaciones e intercambios con múltiples expertos, producto de un trabajo de más de 10 años de investigación. Esta publicación consta de cuatro grandes apartados, el primero toca “El Conocimiento estratégico”, donde enfatiza en su historia y concepto; el segundo apartado se refiere a “Ni componentes ni racionales: hacia una nueva teoría de los jugadores”, donde se pone en el centro al estratega desde una perspectiva de la teoría de juegos renovada, continua en su tercer apartado con “El Management estratégico de la comunicación pública”, donde se formulan las bases para un concepto de Comunicación Estratégica y finalmente en el cuarto apartado titulado “Pactando el Futuro”, donde expone una ruta para construir el futuro desde el entendimiento de una nueva estrategia. Hasta 2008, este libro contaba con 4 ediciones. En 2004 el *European Journal of Communication* se hizo eco de esta propuesta y en 2008 el chileno Dino Villegas lo recogió en su trabajo titulado *Comunicación y Empresa. Revisando el campo: Iberoamérica y la Nueva Teoría Estratégica* (Pérez y Massoni, 2009, p. 110). Este libro ha sido reconocido con dos premios internacionales y calificado en 2008, por la prestigiosa revista colombiana de comunicación *Signo y Pensamiento* como una “obra cumbre del pensamiento estratégico en comunicación”.

88

En la *Revista Razón y Palabra*, Jesús Galindo Cáceres (2011, p. 4) presenta una detallada reseña sobre el libro *Estrategias de Comunicación*, a propósito de los 10 años de su primera edición, además de un “apunte analítico-crítico de las relaciones entre el libro, la configuración tradicional de la Comunicación Estratégica histórica, y la propuesta del GICOM, Grupo hacia una Ingeniería en Comunicación Social”.

En 2003, desde la visión de estrategia con una orientación dialogante y de consenso, Sandra Massoni presenta su propuesta cimentada en la comunicación como espacio de encuentro socio cultural a través del desarrollo de su tesis doctoral titulada *Estrategias de Comunicación como cambio social conversacional* (Pérez y Massoni, 2009, p. 112) y ha continuado enriqueciendo su propuesta a partir de múltiples y prestigiosas publicaciones editadas en varios países de Iberoamérica.

En mayo de 2008, en el Chateau d’Orion (Pirineos franceses), tuvo lugar un encuentro definitivo en la consolidación del camino emprendido en 2001 por Rafael Alberto Pérez y consistió en la reunión entre 11 expertos de FISEC con el filósofo y sociólogo francés Edgar

Morin, autor de la Teoría del Pensamiento Complejo con quien se debatieron las propuestas de la NTE desde la incorporación de su Teoría, para enriquecer el cambio de paradigma de la Estrategia tanto desde la teoría misma como de la arista práctica. Este espacio permitió fortalecer y enriquecer lo que se había trabajado hasta el momento por parte de Pérez, Massoni y el equipo de expertos e investigadores que habían acompañado esta construcción en sus primeros años.

Desde 2003 el Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación se ha consolidado como la caja de resonancia del pensamiento de la Nueva Teoría Estratégica, donde cada encuentro aporta, reflexiona y revisa la propuesta del nuevo paradigma convirtiéndose con el paso de los años en una “plataforma de intercambio... desde donde se estudian y hacen aportaciones a una Nueva Teoría Estratégica. Su fundamento principal es la comunicación y el estudio de la estrategia y sus procesos, desde una mirada multidisciplinar a partir del paradigma de la complejidad”¹.

A partir de este momento se fueron realizando encuentros anuales y bianuales con el fin de reflexionar sobre la propuesta de la Nueva Teoría Estratégica y además revisar y enriquecer los siete cambios que propone a la luz de nuevos actores y realidades que se van presentando en el mundo, marcados por el cambio, la incertidumbre y la complejidad.

El prestigio de los ponentes invitados, los convocantes y los enfoques innovadores de la NTE han ido convirtiendo a estos encuentros en una referencia internacional para académicos, consultores, estrategias de comunicación de los sectores públicos, privados y tercer sector, atrayendo especialistas más allá de las fronteras iberoamericanas como Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Italia y Rusia.

La creación de FISEC y su recorrido como articulador del conocimiento

El 25 y 26 de noviembre de 2002, en el marco del VI Ciclo de Otoño que organiza la Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid, se celebró el I Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, donde se reunieron 14 expertos procedentes de siete países iberoamericanos. Los visionarios reunidos allí coincidieron en pos de expresar un cambio y buscar la orientación del mismo, ellos fueron: Claudio Avendaño de la Universidad Diego Portales de Chile; por

1. <http://www.FISECinternacional.com/el-foro-iberoamericano-sobre-estrategias-de-comunicacion/>

España participaron el Almirante D. Juan Carlos Muñoz-Delgado del Río, Director del Instituto Español de Estudios Estratégicos del Ministerio de Defensa, Santiago García Echevarría de la Universidad de Alcalá y Juan Luis Manfredi de la Universidad de Sevilla; por México asistieron Regina Santiago de la Universidad Iberoamericana y José Carreño Carlón de la Universidad Iberoamericana; así mismo Carlos López Cano y Ludgero Sequeira dos Santos de la Universidade do Algarve de Portugal e Ítalo Pizzolante, socio-fundador de la consultora Pizzolante de Venezuela. Las conclusiones de este encuentro fueron firmadas y validadas por este selecto grupo de expertos, lo cual representó un importante aval para la “Nueva Teoría”.

Este primer encuentro fue la semilla de campo de reflexión para que en 2003, pocos meses después de este encuentro, se constituyera legalmente el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), como una asociación sin fines de lucro y que en la actualidad cuenta con aproximadamente 300 miembros de 100 universidades de Iberoamérica y representantes de más de 20 países. Cuenta con 12 capítulos país en: Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Portugal, República Dominicana y Venezuela.

En septiembre de 2004 y con sede en el Parlamento de Andalucía, se realizó el II Encuentro Iberoamericano de FISEC, con la colaboración de la Universidad de Sevilla y la participación de 150 expertos procedentes de 12 países de Iberoamérica, quienes ratificaron las conclusiones del primer encuentro y además aportaron nuevas visiones en la construcción del nuevo paradigma sobre estrategia.

El III Encuentro Iberoamericano de FISEC se trasladó al otro lado del Atlántico, para celebrarse en la Universidad Iberoamericana de México, siendo una de las muestras de apoyo más importante en sus primeros años de consolidación, contando en el discurso de apertura con la lectura a cargo del Presidente de México para esa época, Vicente Fox, convirtiéndose en el espacio latinoamericano de voces autorizadas que presentaban a la región las propuestas nacidas de la Nueva Teoría a través de 36 ponentes de 16 países de Iberoamérica y Estados Unidos de América.

El encuentro de 2006 volvió a la península ibérica, siendo el anfitrión del IV Encuentro FISEC, la Universidad de Granada donde se destacó que la “Nueva Teoría implicaba repensar la Estrategia desde: el paradigma de la complejidad, la lógica del encuentro y la generación de significados compartidos, y desde el enfoque humano-relacional que nos aporta la comunicación” (Pérez y Massoni, 2008, p. 119).

En 2007, la sede del V Encuentro Iberoamericano de FISEC, la tuvo Portugal y en esta ocasión fue organizado por la Universidade do Algarve, donde se inauguró con las palabras del Secretario de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) Enrique Iglesias y por el Rector de la universidad anfitriona. El Encuentro FISEC 2008 fue organizado en España por la Universidad de Málaga.

Para 2009, el encuentro se realizó en Colombia bajo la tutela de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá en colaboración con la Universidad Jorge Tadeo Lozano. En 2010, la anfitriona fue la Universidad de Cádiz y en 2011, el Centro Universitario UNA de Brasil lideró la convocatoria al encuentro FISEC de ese año.

En 2012 el X Encuentro FISEC se desarrolló en República Dominicana, organizado por la Asociación Dominicana de Escuelas de Comunicación (ADECOM) y el Capítulo Nacional de FISEC República Dominicana.

El XI Encuentro de FISEC Chile 2014, fue convocado y patrocinado por la Policía de Investigaciones de Chile y la Universidad Mayor de Chile. Este fue el primer espacio donde se hizo «una bajada práctica de la NTE a un objeto de estudio, en este caso “NTE en la erradicación del trabajo infantil” (R. Herrera Echenique, comunicación personal, 31 de agosto de 2020).

En 2015 el Encuentro FISEC fue realizado en Colombia por la Universidad Sergio Arboleda; en diciembre de 2016 (Chile) se realizó el Primer Foro Online sobre Estrategia de Comunicación: Estrategar marcas éticas y sostenibles en escenarios de complejidad, patrocinado por la Universidad Central de Chile; en 2019 Colombia nuevamente convoca para el XIV foro FISEC organizado por el capítulo FISEC Colombia, en alianza con la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones, RECOR donde operaron como anfitriones las Universidades Externado, Sergio Arboleda, Santo Tomás, Central, Uniminuto y Unipanamericana.

Para 2020 el Encuentro Digital Futuribles, Estrategias de comunicación para la post contingencia fue organizado por FISEC y la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CiNTE). Fue la ocasión propicia para rendir homenaje al creador de la NTE, Rafael Alberto Pérez, quien falleció el 4 diciembre de 2019.

La Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica – CiNTE²

La CiNTE se define como una comunidad de expertos integrada por académicos e investigadores presentes en 14 países. De acuerdo a tendencias21.es, su objetivo principal es “transcender las actuaciones académicas, teóricas, prácticas y de investigación en torno de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), para convertirlas en un proyecto colectivo, multidisciplinario y gestor de conocimiento”.

Este proyecto se inició en abril de 2013, por decisión de sus miembros fundadores y en 2015 en la Ciudad de México, se registró legalmente como Asociación Civil sin fines de lucro, nombrando a Rafael Alberto Pérez como representante vitalicio y académico emérito. La formalización del CiNTE se realizó ante la presencia de los académicos mexicanos y miembros de FISEC Octavio Islas, Carlos Bonilla y Zazil Chagoya.

Las publicaciones

Las publicaciones generadas desde FISEC se evidencian en más de 124 artículos con la autoría de 105 iberoamericanos, publicados en la revista académica online www.FISEC-estrategias.com.ar, editada por la Universidad Nacional de Lomas de Zamora en Argentina, además de múltiples publicaciones por los miembros del Foro en diversos libros, revistas académicas y journals.

Entre los libros escritos y coordinados por Rafael Alberto Pérez y la Nueva Teoría Estratégica, se pueden mencionar entre otros: *Estrategias de Comunicación* (Ariel, 2001), *Hacia una Teoría General de la Estratégica*, en coautoría con Sandra Massoni (Ariel, 2009), *Pensar la Estrategia* (La Crujía, 2012) y *ESTRATEGAR. Vivir la estrategia* (2018), acompañado en varias de estas publicaciones por destacados expertos iberoamericanos, que han aportado decididamente al desarrollo de la NTE entre quienes se pueden destacar Sandra Massoni, Jesús Galindo, Octavio Islas, Amaia Arribas, Raúl Herrera Echenique, Rubén Canella, Avelina Frías, Edgard Morín y Carlos Fernández Collado, así como un variado y selecto grupo de expertos que han acompañado un sin número de publicaciones en la Revista de FISEC y en los libros colectivos publicados en los últimos años con memorias de los encuentros y jornadas de reflexión, así como diversas investigaciones.

2. https://www.tendencias21.es/estrategar/Queda-legalmente-constituida-la-Catedra-Itinerante-sobre-la-Nueva-Teoria-Estrategica-como-Asociacion-Internacional-en_a431.html

En estos tiempos recientes se ha fortalecido la presentación de publicaciones colectivas por parte de FISEC y la CiNTE, entre las que podemos mencionar: *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (2014), coordinado por Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez; *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica* (2015), coordinado por Jesús Galindo y Octavio Islas, producto de las visiones colectivas de los dos grupos de trabajo, el del Grupo Ingeniería en Comunicación Social (GICOM) y el de FISEC; *La cohesión y la articulación social. Retos de la ciudadanía y organizaciones del siglo XXI* (2016), cuyos compiladores fueron Rubén Canella y Horacio Gegunde; *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia de comunicación* (2017), bajo la coordinación de Amaia Arribas, Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez; *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (2019), coordinado por Haydée Guzmán y Raúl Herrera Echenique.

Un espacio de conocimiento importante en la consolidación de la NTE, lo ocupa la Revista FISEC-estrategias³, órgano académico del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. Es una publicación cuatrimestral, cuyo objetivo es servir a la difusión y discusión de las investigaciones y experiencias profesionales en el campo de las Estrategias de Comunicación.

Rafael Alberto Pérez y la NTE, referentes en Latinoamérica

De acuerdo a los resultados del estudio bibliométrico presentado por Orjuela (2019, p. 160-161), el autor más citado en revistas latinoamericanas de comunicación entre 2006 y 2011 fue Rafael Alberto Pérez, y su obra más citada *Estrategias de Comunicación*. Este estudio se basó en una muestra de 10 revistas de comunicación editadas en Latinoamérica e indexadas en Redalyc y Latindex, con una muestra de estudio de 542 artículos que trabajaron temas en el filo de la comunicación y la organización. También se destaca que entre los autores con más artículos publicados se encuentran en los dos primeros lugares Rafael Alberto Pérez, considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica y Amaia Arribas, también miembro de FISEC y constructores de la NTE.

Además entre los temas más trabajados en los artículos analizados se encuentra la Comunicación Estratégica en segundo lugar, luego de comunicación y nuevas tecnologías, como tema de mayor interés para los autores en las revistas latinoamericanas de comunicación.

3. <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9>

Reflexión final

Como indica el actual Presidente de FISEC Internacional, Raúl Herrera Echenique (2017, pp. 5-6), “Rafael ha sido el maestro formador de una generación entera en toda Iberoamérica, y su contribución al estudio y entendimiento de lo que significa la Estrategia es invaluable. Tengo la certeza de que conforme transcurran los años, su legado crecerá en importancia”.

En definitiva, la Nueva Teoría Estratégica ha venido presentando sus propuestas desde inicios del siglo XXI, como fuente para responder a la complejidad del mundo que se presenta con formulaciones desde enfoques multidisciplinares y multistakeholders, buscando conceptos, metodologías y métodos que aporten desde una completa humanización, donde la comunicación es la estrategia.

Bibliografía

Arribas, A., Herrera Echenique, R. y Pérez, R. (Coord). (2017). *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Universidad de Los Hemisferios. <https://experience.zebrand.cl/nueva-teoria-estrategica-repensando-la-estrategia-desde-la-comunicacion/>

Canella, R. y Gegunde, H. (Compiladores). (2016). La cohesión y la articulación social. Retos de la ciudadanía y organizaciones del siglo XXI. *FISEC-estrategias*, 23. http://www.cienciarred.com.ar/ra/usr/9/243/FISE-Cbogota_2015libro_.pdf

Galindo, J., Islas, O. (2015). Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica. CAC. *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, (75). <http://www.cuadernosartesanos.org/#75>

Galindo, J. (2011). Reseña de “Estrategias de Comunicación” de Rafael Alberto Pérez. *Razón y Palabra*, (75). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706016.pdf>

Guzmán, H. y Herrera Echenique, R. (Coord.).(2019). *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Universidad Sergio Arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1274>

Herrera Echenique, R. y Pérez, R. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. DACOM. <https://experience.zebrand.cl/wp-content/uploads/2019/08/Herrera-R.-P%C3%A9rez-R.-2014.-Nueva-Teor%C3%ADa-Estrat%C3%A9gica-Editorial-Santilla-Chile..pdf>

Cómo se proyectó la NTE en el tiempo

Patricia Durán

95

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. 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. Correo electrónico: patriciaduranmx@hotmail.com

Recuperando la humanidad perdida: NTE

Ser el espacio para refundar el pensamiento estratégico
Rafael Alberto Pérez, 2019.

La Nueva Teoría Estratégica (NTE) es una propuesta que se centra en la búsqueda de configuraciones más efectivas en el afán de alcanzar metas, para ello, plantea un enfoque más humano y social que permite capitalizar el mundo material y perceptual de los sistemas sociales. Para su fundador, Rafael Alberto Pérez (2018), el mundo de la estrategia se encuentra entre la realidad percibida, que permite la representación de las emergencias del entorno, y la realidad proyectada, que ayuda a la visualización de escenarios posibles; para la NTE el esfuerzo de acoplamiento, entre la interpretación del presente y la proyección del futuro, es el campo de la estrategia.

96

Este paradigma señala que, la estrategia es el proceso en el que se pasa de la interpretación a la acción, por lo que, es necesario gestionar las relaciones sociales desde la construcción del sentido compartido para lograr el desarrollo del sistema social. Para ello Pérez (2019) señala cuatro bases de la estrategia:

- Espacio y tiempo: contexto y futuro.
- Materia y Energía: cerebro e imaginación.
- Transformaciones: cambio e innovación.
- Sujetos: intencionalidad y relaciones (Pérez, 2018, p. 387).

La NTE indica que la diversidad y polisemia de un sistema social permite la innovación (Pérez, 2019), y en ese sentido, la comunicación contribuye de manera compleja y estratégica a la co-evolución del sistema. Este nuevo pensamiento orienta a concebir el sistema de comunicación, como aquel que se ejecuta utilizando la función comunicacional como un soporte en la mezcla de otros sistemas para solucionar los problemas y/o generar las oportunidades de crecimiento. Rafael Alberto Pérez (2018) conceptualiza la estrategia como una ruta para co-construir el futuro, que se convierte en una meta u objetivo, desde una matriz de relación. En sus palabras hablar de strategar es “Vivir haciendo autopistas para mundos simbólicos” (p. 562).

El Personaje: Generosidad

Somos lo que Elegimos
Rafael Alberto Pérez, 2019.

Si hay un nombre que es sinónimo de innovación, liderazgo y generosidad en los últimos tiempos en el campo de la estrategia, es Rafael Alberto Pérez. Nació en Coruña, España, en 1942, en un entorno de posguerra, en un país que vivía carencias y represión social. Pero fue hasta la década de 1970 que España vio nacer múltiples cambios y la vida profesional de Rafael Alberto en el campo de la publicidad. Desde entonces, combinó su experiencia profesional con la docencia durante más de 40 años, en la Universidad Complutense de Madrid en la materia de estrategias publicitarias.

Rafael personalmente cálido y cercano, y profesionalmente, ferviente conciliador de la teoría y la práctica; se destacó por ser fundador y líder de un ambicioso proyecto de reconstrucción teórica de la estrategia: dejó una huella imborrable en la publicación de innumerables libros, artículos académicos, ponencias y clases en diversas universidades en Iberoamérica. Una historia de más de 40 años, que tuvo altas y bajas, encuentros y momentos que edificaron la Nueva Teoría Estratégica (NTE), y que hoy, deja cientos de semillas en Iberoamérica. Rafael relató en innumerables ocasiones el camino que recorrió en la construcción de este proyecto, hoy nuevamente recordamos con un poco de melancolía y mucho agradecimiento por su legado.

97

Acto 1: La idea que lo cambió todo. 1975-1994

No basta con denunciar problemas, hay que proponer soluciones
Rafael Alberto Pérez, 2018.

Después de su desempeño en el ámbito publicitario Rafael inicia su viaje en el mundo de la docencia, y ahí es en donde descubre la falta de fundamentación conceptual del campo de la estrategia. Su conclusión fue que las rutas conceptuales y prácticas, en las que hasta entonces, se había desarrollado la estrategia tenían graves deficiencias. Después de años de esfuerzo, resumió sus observaciones en ocho problemas principales:

Figura 1. 8 problemas de la estrategia.



Fuente: Pérez, 2018, p. 52.

Para Rafael Alberto Pérez (2012) los 25 siglos de historia documentados sobre la estrategia, que transitaron desde el ámbito militar, el matemático y hasta el management, dieron una mala cartografía sobre su conceptualización. A diferencia de las tendencias dominantes, Pérez (2018), proponía el desorden y la significación como punto de partida de la estrategia. En el verano de 1994 con la publicación del artículo de Prahalad y Hamel, *Strategic as a field of study: Why Search for a new paradigm?*, en que se postula una fuerte crítica a los modelos estratégicos dominantes, surge el detonante para poner manos a la obra, y buscar durante 20 años la respuesta a esa pregunta.

Acto 2: El navegante solitario 1994-2001

Vivimos en un mundo lleno emergencias y desequilibrios
Rafael Alberto Pérez, 2001.

Como muchos pioneros, Rafael Alberto sentía la soledad de su propuesta disruptiva, sin embargo, eso no limitó su ejercicio en la edificación de un proyecto ambicioso que da vida a lo que llamó la Nueva Teoría Estratégica (NTE). La innovación de esta propuesta radica en tres puntos de partida sobre la conceptualización y apropiación de la realidad:

La visión sistémica: Para la NTE la realidad es una serie de componentes interconectados que le otorgan a la estrategia un carácter multidimensional, causal y factorial. Por lo que se opone a la tendencia del mundo estratégico por la descomposición y fragmentación de la realidad en partes. Por el contrario, este paradigma busca articular relaciones e interconexiones que no son evidentes. Y al poner al centro a la persona, la significación es lo que une, conecta y le da vida al sistema (Pérez, 2009).

El pensamiento complejo: Los paradigmas dominantes de la estrategia se habían orientado a la aplicación de procedimientos o métodos estáticos. La NTE sugiere considerar la realidad con un alto nivel de complejidad, en el que existen entramados interactivos y fluidos que le demandan a la estrategia una cualidad de un dispositivo dinámico y flexible. Se parte de la idea que, el contexto está lleno de emergencias que nos obliga a actuar en consecuencia, y la estrategia debe ser una respuesta adaptativa a esos cambios, pero contrastando y haciendo complementario lo antagónico (Pérez, 2001).

La transdisciplinariedad: Finalmente, la NTE propone construir soluciones a las problemáticas del entorno con un abordaje integral, en el que el cruce de distintas disciplinas con sus experiencias, metodologías y herramientas permitan una construcción holística y transversal de la estrategia (Pérez, 2009).

Abordar la estrategia como un constructo sistémico, complejo y transdisciplinario, que busque su efectividad en la construcción de entramados de significación entre quienes la desarrollan, fue el planteamiento del primer libro de Rafael Alberto Pérez en el año 2001 *Estrategias de Comunicación*, un texto que concluye con la propuesta formal de fundar la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

Acto 3: La jungla de la articulación. 2001-2003

Cambia tu mirada y cambiarás el Mundo
Rafael Alberto Pérez, 2018.

La NTE se fundamenta en una perspectiva más humana, relacional y hermenéutica. Rafael Alberto Pérez (2001), propone a la hermenéutica como el punto de partida que permite interpretar la situación actual, percibir el contexto y observar la situación. En este sentido la interpretación del contexto se genera en el seno de la escucha, el diálogo y la conversación que permiten hilvanar las percepciones, los datos y los hechos, por lo que concluye que el “objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones” (Pérez, 2019, p. 32).

Durante años, en muchos encuentros académicos, escuchando diversas voces, confirmando sospechas, se tejió una red de profesionales, académicos y científicos que compartían la misma inquietud, por lo que, la NTE fue recibida con entusiasmo en Iberoamérica.

La coincidencia generó un espacio de intercambio multidisciplinar en el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación

(FISEC). Durante 18 años, en siete países, los Encuentros de FISEC celebrados en diferentes sedes como España, Portugal, México, Brasil, Colombia, República Dominicana y Chile, entre otros, fortalecieron los fundamentos empíricos, metodológicos y teóricos de la NTE. Rafael Alberto Pérez (2012) impulsó una red que, hoy, agrupa a más de 300 expertos pertenecientes a 86 universidades en 17 países.

En 2015 nace otro movimiento que tiene como propósito el desarrollo de la propuesta, la Cátedra Itinerante de la NTE (CINTE). En el que destacados investigadores y consultores se proponen ofrecer a las instituciones y organizaciones programas en las que se apliquen los postulados de la NTE.

El éxito del proyecto en el campo de la comunicación, fue el de abandonar el paradigma de la retórica y la persuasión, para situar a la comunicación como un proceso que contribuye la autorganización del sistema, para generar espacios de encuentro, de influencia y actuación con el otro. Se trata saber escuchar y exponerme para que el otro me influya (Pérez, 2018), y con ello, tejer redes de innovación.

100

Acto 4: La efervescencia de los cambios. 2003-2009

Más rico que compartir en co-construir
Rafael Alberto Pérez, 2016.

Para Rafael Alberto Pérez (2016) la comunicación ha dejado de ser una herramienta táctica, para convertirse en una función social estratégica de cualquier sistema social. Una función estructurante de la vida social que orienta a observar, escuchar, dialogar, intercambiar, participar y co-construir el mundo perceptual, en el que se ejecutan las prácticas y acciones colectivas que solucionan los problemas. Esta capacidad de la comunicación para estructurar la vida social es la que la coloca en el ADN de la estrategia. La NTE es una propuesta en el que la comunicación empodera a los involucrados en la situación problema para que imaginen, visualicen y activen rutas de solución.

En 2009 en el libro *Hacia una Nueva Teoría General de la Estrategia* se plantean siete cambios en tres dimensiones: epistemológica y teórica, metodológica para re-conceptualizar el campo de la estrategia:

1) En el Paradigma: de lo fragmentado a lo complejo. Invita a considerar la multidimensionalidad de las problemáticas, y abandonar las soluciones universales, las experiencias particulares o modelos estáticos de la estrategia.

2) En el Sujeto: de lo racional a lo relacional. Es una propuesta para completar la visión integral del hombre considerando, además de la dimensión racional, otras dimensiones temporales, intangibles, simbólicas y perceptuales.

3) En la Organización: de la unidad de producción al nódulo de innovación. Es una reestructuración de los indicadores de eficiencia, considerando la significación y el sentido como la clave para crear estrategias complejas. Los nódulos de innovación no sólo producen soluciones, generan aprendizaje y conocimiento.

4) En el Enfoque: de la ciencia del conflicto a la articulación. La sustentabilidad de una estrategia y la resolución de conflictos debe ser entendida en forma de consensos, acuerdos y negociación. Si se parte de la interdependencia de los actores, la negociación da mejores resultados que la confrontación.

5) En la Matriz: de la economía a la comunicación. La matriz económica se mueve en una lógica de mercado en el que los componentes que se requieren dinamizar son: la empresa, los productos y el valor financiero. Por el contrario, la matriz comunicacional sugiere una orientación dialogante, negociadora, cooperativa y consensual como fuente de efectividad de la estrategia, en el que se el valor se vincula a la lógica de los intangibles. Sin embargo, la propuesta no sugiere sustituir el enfoque de la Economía por el enfoque de la Comunicación, sino que la comunicación sea el sistema unitario que dé sentido al conjunto de conocimientos procedentes del comportamiento estratégico y los procesos mentales que involucra.

6) En la Metodología: de los modelos analíticos a la dinámica de sistemas. La NTE se opone a la fragmentación de la realidad y a la planificación y ordenamiento del futuro. A diferencia de esto, invita a la utilización de procesos que permitan identificar las conexión y relaciones del sistema simbólico y perceptual. Modelos como el estrategar tiene dos grandes pilares: la interpretación multidimensional del problema y el programa de actuación basado en los estados futuros que deseamos alcanzar (Pérez y Massoni, 2009).

7) En el Método: Refiere un paquete de herramientas que permitan la observación y actuación transversal, profunda e integral del sistema. (Pérez y Massoni, 2009). Un mundo complejo necesita de métodos capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos, esos sorprendentes movimientos de los sistemas no lineales y las relaciones en red (Pérez, 2013).

La estrategia y la comunicación son inseparables para organizar la acción, ya que su combinación permite el balance energético del sistema social. En este sentido, Rafael Alberto Pérez (2001), señala que es necesario activar la capacidad comunicacional que permita: interpretación de la situación, potencial imaginativo y de prospección, habilidad de coordinación e influencia en el otro. La estrategia desde una perspectiva relacional, prioriza la escucha, la retroalimentación y la negociación; de esta manera se convierte en un proceso dialogante de co-construcción colectiva.

Cimentar la estrategia en un paradigma comunicacional implica un proceso creativo de prospección de escenarios posibles que estimulen la acción colectiva para enfrentar las emergencias del entorno caótico. El planificador es un ordenador, que racionaliza, y actúa con prudencia y certidumbre, por el contrario, el estratega imagina un propósito, ilusiona e involucra, interpreta y construye una representación de actuación. Esas representaciones o rutas posibles son reconstrucciones culturales y condicionadas por la experiencia, y en el momento en que se convierte en un proceso participativo y de evolución se le denomina co-construcción (Pérez, 2018).

102

Acto 5: La Vida es Relación 2007-2019

NTE se trata de imitar la vida, eso significa ser con el otro
Rafael Alberto Pérez, 2018.

Hasta este momento, enunciar los obstáculos del campo de la estrategia fue importante, pero no eran suficientes para desarrollar la NTE. Por ello, fue necesario un camino largo y muy complicado que permitiera fortalecer la debilidad teórica y metodológica. En un primer momento, Rafael Alberto Pérez documentó la confusión conceptual de la Estrategia, basado en las investigaciones de Cándido y Santos (Pérez, 2019) que afirman que más del 50% de las estrategias fracasaban. Por otra parte, comprobó la confusión conceptual en los estudios bibliométricos de Ronda-Pupo que identificó 36 conceptualizaciones distintas sobre la estrategia en el campo del management (Pérez, 2019).

A partir de ello, era necesario tomar una postura que le abonara a la NTE un corpus teórico y metodológico. La respuesta la encontró en las ciencias de la vida que definen la estrategia como un proceso de repuesta para recuperar el equilibrio perdido por los cambios en el entorno. La estrategia es un fenómeno biológico, que tenemos todos los seres vivos, y que en los humanos adquiere rasgos peculiares (Pérez, 2018).

En este sentido, la estrategia es un sistema natural, que permite alcanzar el equilibrio con el entorno, gracias a la capacidad de percibir la situación, visualizar el futuro, elegir una ruta, realizar transformaciones y reajustes funcionales y sostenibles tanto en el entorno como en nosotros mismos (adaptación y evolución) en un doble y recíproco acoplamiento, no solo para sobrevivir sino para satisfacer la aspiración de “un mejor vivir” (Pérez, 2018).

Desde la perspectiva biológica, el pensamiento estratégico se nutre de múltiples fuentes para pensar las situaciones en sus contextos, de una manera dinámica y participativa, por lo que, es un proceso de comprensión de los seres que están conectados, que conviven y evolucionan en una infinita red de relaciones en el que son partícipes y responsables.

Para ello, Rafael Alberto Pérez (2018) propone una mirada ecológica, que remite a una idea de preservar y conservar el equilibrio de las interrelaciones entre los distintos seres vivos con su entorno. Esto sugiere un juego relacional de biodiversidad, un flujo de energía continuo en búsqueda del equilibrio eco-sistémico. El punto de partida es la capitalizar la necesidad relacional para construir un suprasistema estratégico, comunicacional y electivo al servicio de un propósito socialmente responsable (Pérez, 2018).

103

Destino

La Nueva Teoría Estratégica es considerada una ambiciosa propuesta intelectual colectiva, que surge del análisis crítico del campo de la estrategia, y se materializa con un arduo trabajo de reflexión teórica y práctica; en el que coloca a la comunicación en el seno de la estrategia y a la estrategia en el seno de la vida, en un momento en el que se requiere de nuevas miradas, nuevas rutas y nuevos actores.

Como muchas historias, esta historia, es un ejemplo de construcción y articulación de un campo teórico sólido y con innumerables posibilidades, que ha transitado por una implacable actividad académica, científica y empírica, liderada por Rafael Alberto Pérez durante más de 40 años, que sin detenerse, enfrentando obstáculos, planteando soluciones, innovando y sembrando, hoy, nos deja la invitación que en el libro *Estrategar: Vivir la estrategia* de 2018 nos comparte:

Como se puede apreciar, el resumen del resumen es que estoy en sus manos. Afortunadamente, hay buenos indicios (Pérez 2018, p. 576).

Referencias

Pérez, R. A. (2001). *Estrategias Comunicación*. Ariel.

Pérez, R. A. (2005). Estrategar: un fenómeno perdido de la teoría Estratégica. *Fisec-Estrategias*, 1 (2).

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

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

Pérez, R.A. (2012). Estado del arte de la comunicación estratégica. *Mediaciones Sociales*, 10, 121-196.

Pérez, R. A. (2013). Los 7 cambios de la Nueva Teoría estratégica. *Tendencias* 21. https://www.tendencias21.es/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html

104

Pérez, R.A. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos un nuevo paradigma?. *Revista Mediterránea de comunicación*, 5(2). <https://www.mediterranea-comunicacion.org/issue/view/2014-v5-n2>

Pérez, R.A. (2016). *Nueva teoría Estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción de la realidad*. Ed. Santillana.

Pérez, R.A. (2017). *NTE: Repensando la estrategia desde la Comunicación*

Pérez R. A. (2018). *Estrategar. Vivir la Estrategia*. Universidad Lomas de Zamora.

Nuevas estrategias de gestión y comunicación de marca

Francisco Mas

César Domínguez

Raúl Herrera

105

Director de Comunicación y Estrategia en zeBRAND Experience. Trabajó como Country Manager para Chile en SocialMe, Online Training y como Director de Postgrado de Comunicación de la Facultad de Comunicación y Diseño, Instituto de Comunicación y Nuevas Tecnologías, Universidad Mayor.

Correo electrónico: francisco.mas@zebrand.cl

Director de Innovación y Desarrollo en zeBRAND Experience. Diseñador y Licenciado en Diseño de la Pontificia Universidad Católica de Chile. MDE Magíster en Diseño Estratégico, Universidad de Valparaíso – Poli.Design, consorzio Politécnico di Milano. MBA Magíster en Organización y Administración de Empresas, Universidad de Lleida, España. Diplomado en Fotografía Digital, Instituto de Estética Pontificia Universidad Católica de Chile.

Correo electrónico: cesar.dominguez@zebrand.cl

Investigador y Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC Internacional.

Correo electrónico: raheche@hotmail.com

Introducción

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* -cuyo significado sería ejército y *agein* -cuyo significado sería conductor o guía. A partir de dicha etimología, podríamos decir entonces que nace ligada a la concepción como arte de conducir a los ejércitos.

Para Frías, Herrera Echenique & Pérez (en Pérez & Sanfeliú, 2013), el escenario de la estrategia ha ido evolucionando con el correr de los tiempos, un primer paradigma militar (Siglo IV ac), en el que la estrategia es concebida con la lógica de la guerra, entendiéndola como la capacidad de obtener una supremacía ante el enemigo. Hacia el siglo XVII, avanza en la concepción de Von Clausewitz, quien la piensa como conjunto de principios y reglas para resolución de los conflictos sociales. Dicha concepción, perdurará hasta mediados del siglo XX, donde se puede observar la aparición del paradigma matemático (1944 a 1953), época en la que Borel, Von Neumann, Morgenstern y Nash la conciben como decisiones tomadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del oponente y/o la naturaleza. Ubica la estrategia dentro de la teoría de la decisión. Desde 1954 y hasta fines de los años noventa se instala el denominado como paradigma del management, visión en la que hasta hoy muchos persisten. Sus principales exponentes son 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.

A mediados de los noventa Henry Mintzberg de la Universidad McGill de Canadá, en su libro *Caída y auge de la Planificación Estratégica*, critica fuertemente la rigidez del pensamiento estratégico. Al mismo tiempo, Paul Ormerod, del National Institute of Economic and Social Research de Londres, desde su libro *The Death of Economics*, hace una crítica a los principios económicos sobre los que se basa la estrategia y desde EE. UU., CK. Prahalad y Gary Hamel, de la Universidad de Michigan, en su libro *Competing for the Future*, hacen una crítica al paradigma económico sobre el que se basan las estrategias.

Para Pérez y Massoni (2009), la forma de pensar la estrategia sacralizada por el management hasta 1994, formó un corpus sin fisuras y que -a lo largo de su trayectoria- se ha caracterizado por dividir, reducir, mirar el mundo desde una perspectiva economicista y conflictiva, y sustituir al ser humano por constructos como actor racional u *homo oeconomicus*. En este contexto, no extraña que el primer cambio de-

sarrollado por el Profesor Rafael Alberto Pérez (2001), de la Universidad Complutense de Madrid, por la que se denominaría como la Nueva Teoría Estratégica (NTE), sea abandonar el paradigma neoclásico de la economía. El programa de investigación de la NTE no se conforma con proponer un cambio de paradigma, sino refundar la estrategia desde la base relacional y humana que la comunicación aporta de acuerdo al proceso de co-construcción.

La NTE implica una Estrategia Humano/Relacional que aporta otra forma de ver y aproximarse a aquello que solemos llamar “realidad”. Y no tan sólo para interpretarla, sino para soñarla, construirla y compartirla. En esta visión, la realidad no solo es presente sino también futura, no está aislada sino en red, no es solo física sino también percibida, interpretada, construida mental y semióticamente por cada sujeto.

La NTE ofrece un modelo para pensar y hacer estrategias, llamado Estrategar, que replica la forma natural con la que las personas hacemos nuestras estrategias cotidianas.

Desde nuestras experiencias académicas, profesionales e investigaciones, hemos intentado comprender la importancia e impacto del cambio de paradigma en las estrategias, ahora aplicadas al área disciplinaria del branding. Por ello, nos propusimos analizar diversas estrategias y tendencias que hemos ido descubriendo de manera exploratoria y descriptiva en estas etapas, a fin de identificarlas para luego entender sus elementos semióticos, sus narrativas y estructuras persuasivas. Los hallazgos fueron obtenidos sobre una base metodológica que considero aspectos como a) análisis cibergráfico y bibliográfico; b) estudios de sitios web de empresas, consultoras, agencias de publicidad y redes sociales; c) análisis de piezas publicitarias, acciones de relaciones públicas y noticias gráficas y audiovisuales; d) entrevistas en profundidad y cuestionarios online a gerentes, directores de consultoras de comunicación estratégica, agencias de publicidad y académicos de branding, marketing y comunicación corporativa, asumiendo con ello que el branding, reúne y articula otras prácticas a fines como el periodismo, la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación organizacional, el marketing y el diseño; siendo su foco principal la marca, la organización entera y el posicionamiento de estas dimensiones en audiencias cada vez más complejas y empoderadas, que han llevado al branding a innovar y construir nuevas estrategias de comunicación y gestión de marca.

Todas las estrategias revisadas y los casos que las ilustran comparten un elemento en sus desarrollos e implementaciones: para crear una estrategia de marca contemporánea debemos entender la índole

del cambio de paradigma en el enfoque de la estrategia. Un proyecto de branding contemporáneo debe aceptar su naturaleza democrática e hipertextual, lejos del formato restrictivo y lineal que caracteriza a las metodologías tradicionales de las escuelas del siglo XX.

Las organizaciones invierten gran cantidad de tiempo y recursos en desarrollar planes estratégicos basándose en escenarios ideales, los que fracasan o encuentran grandes complicaciones al verse aplicados a las condiciones reales, donde las soluciones propuestas se caracterizan por presentarse de forma disgregada y aislada entre las diversas disciplinas, complejizando su aplicación efectiva. Así, una estrategia de marca contemporánea exige una comprensión del problema basado en consensos transdisciplinarios unificados. Por su parte, el discurso estratégico carece de sentido cuando se sustenta sobre una estructura exclusivamente racional, debiendo poner su foco en los intereses emotivos de su audiencia, comprendiendo que toda respuesta tendrá un alto componente emocional y se verá influenciada por la experiencia individual y social de cada persona, y por cómo estas vean afectadas las proyecciones de sus intereses.

108

Así, una estrategia contemporánea debe abandonar su eje de interés centrado en la rentabilidad exclusivamente, entendiendo que el éxito de la estrategia se sustenta en la validez y la aprobación que le otorgan sus audiencias, quienes en su interacción con la marca buscan resolver problemas y necesidades de carácter humano y relacional y no solo económico.

El branding se presenta entonces como un ecosistema cultural vivo, caracterizado por su alta complejidad, por su dimensión sistémica y relacional. No se puede entender la estrategia de marca si no se considera esta como un sistema integrado de partes, como células interdependientes y altamente especializadas que componen un organismo mayor de alta complejidad, cuya interacción efectiva determina la manera de relacionarse con sus audiencias y con otros ecosistemas de marcas en sociedad.

De la misma forma, debemos entender la marca como un organismo dinámico, flexible, y participativo, capaz de adaptarse a los constantes cambios y desafíos propios del entorno, y cuya planificación se verá constantemente determinada por las diversas interacciones que vaya generando con sus stakeholders, estableciendo relaciones de interdependencia y afectación mutua a lo largo del tiempo.

Por último, debemos entender las marcas desde su carácter prospectivo y sostenible, pues toda marca debe crearse pensando en su capacidad de desempeñarse satisfactoriamente en escenarios futuros, y ser capaz de mantenerse vigente a lo largo del tiempo. Así, la estrategia de marca debe ser capaz de entender las principales áreas para construir relaciones de largo plazo con sus audiencias, especulando cómo sortear los diversos obstáculos que podrían surgir, así como la forma de construir una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

Nueva Teoría Estratégica: Nuevo Paradigma para la Comunicación Estratégica y Gestión de Marca

Irrumpe un nuevo paradigma: La Nueva Teoría Estratégica

A inicios del 2001, el Dr. Rafael Alberto 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 Prahalat (1989), a la forma de concebir las estrategias en su artículo *La organización de alto desempeño: El propósito estratégico* y luego, las críticas de Mitzberg, Ormerod y nuevamente Prahalad y Hamel, hacia 1994.

Desde la perspectiva de la NTE, se trabaja la hipótesis de *homo relatio*, es decir, una nueva teoría en la que en el centro está el hombre con su complejidad, así como la necesidad de relación. Cada una de ellas son experiencias de innovación metodológica en el ámbito de la NTE, y en el ámbito del análisis de la comunicación estratégica de los qualia (Arias, 2012), que organizan la relación organización / stakeholder. 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 de la dinámica de interacción entre las partes de un sistema, es decir, la cantidad de conexiones e influencia mutua que tengas los actores de ese sistema (Morin, 2009)

Para la Nueva Teoría Estratégica, el estrategar es un concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas en relación al entorno vivencial (Pérez, 2012 y Herrera Echenique & Pérez 2014) En el ámbito comunicacional, da lugar a una relación: organización / stakeholder. La matriz epistemológica *homo relatio* (Pérez & Massoni, 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.

Para la Nueva Teoría Estratégica (NTE) el pensamiento estratégico vive en el siglo XXI un 'quiebre epistemológico' en sentido de T. Kuhn. De la economía hacia el individuo, es decir, la estrategia focalizada en los procesos económicos de producción y los beneficios competitivos implicados, avanza hacia la comprensión de las razones que conducen a los individuos para actuar relacionándose estratégicamente.

El proceso de estrategar que es vivir estratégicamente, crear estrategias coordinadas, implica una relación: organización / stakeholder. La matriz epistemológica *homo relatio* es el eje de la NTE, por tanto, el desafío es desarrollar procesos de gestión estratégica basados en la comprensión de dicha matriz.

Lo humano/Relacional desde el punto de vista SocioComunicacional

110

Una evidencia que salta ante nosotros es que el mundo ha cambiado y la comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso. Para la NTE el *homo relatio* es su eje epistemológico y metodológico. Así, analizar la comunicación no es sólo asunto de tecnologías de información, sino de relaciones humanas. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

La NTE encarna la cuarta tendencia en el desarrollo de la estrategia, que consiste en postular una estrategia menos geométrica y más hermeneútica, una estrategia menos racional y más relacional, es aquella que se denomina humano/relacional. Es la que caracteriza la episteme de la NTE que propuso 7 cambios en relación a las formulaciones convencionales sobre la estrategia y que conduce al estrategar como una experiencia de construir/vivir estrategias. Va más allá que un método novedoso. En el marco de esos 7 cambios (Pérez y Massoni, 2009), el 'homo relatio' es el segundo cambio, aquél centrado en el sujeto y que se denomina 'del actor racional al hombre relacional.

La clave de la refundación de la estrategia pasa por recuperar al ser humano actualmente reemplazado por constructos como el *homo economicus*, el actor racional, el player, etc.

La racionalidad propia de las décadas de los '50 al '80, es complementada por una visión relacional, dónde los actores de la estrategia son las personas, asumiendo toda su riqueza y al mismo tiempo su

complejidad.

Siguiendo los lineamientos de la NTE, las bases del modelo sociocomunicacional tienen como esencia tres términos: 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 aporta a la concepción y percepción del contexto de interacción y la comunicación como tal. El contexto no avanza ni fluye progresiva o retrospectivamente respecto de uno, sino que constituye a uno mismo en la relación con otro. Es el principio de la identidad marcado por la propia alteridad que el otro a quien se busca permanentemente por la propia comunicación. Se trata así de construir participativa y colaborativamente, de construir con el otro nuestra propia identidad y alteridad pero, esencialmente construir desde el otro.

111

El modelo sociocomunicacional, desarrollado por el Dr. Herrera Echenique en 2013 y con posteriores aportaciones trascendentes del Profesor Raúl Bendejú U., integra variadas teorías, se constituye en un modelo innovativo, que mira desde las relaciones entre personas, entre personas y grupos, entre grupos y organizaciones. Finalmente, de relaciones entre las organizaciones y la sociedad. Deja atrás la mirada de la comunicación como traspaso o transferencia de datos (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 (alojada en el neocortex de acuerdo a Goleman 1996), así como la emocional y experiencial (alojada en la amígdala de acuerdo a Goleman 1996).

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 Schramm (1971, en Herrera Echenique, 2013).

Al hablar de lo humano entonces, habrá que hablar de la constitución de lo identitario. La identidad es el ser esencial y en consecuencia, lo que nos diferencia del otro y otros; lo que nos hace únicos. Este conjunto de características son las que hacen que las personas se relacionen con tal o cual persona, que se ignoren 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, propone 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. La función de la comunicación sería entonces, la de gestionar esos símbolos, para una narración con sentido para todos los actores involucrados en dicho proceso.

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

112

En la lógica de la producción de valor (Vignolo 2002), por ejemplo el valor pecuniario o de cualquier otra naturaleza, ya sea de una organización, grupo humano e inclusive de una sociedad, depende de la potencia de sus “neuronas”, es decir, la capacidad de acción de las personas, en particular la capacidad de producir valor en colaboración con otras personas (capital humano) Aquello se daría dependiendo de la calidad de los contextos sociales en que las personas interactúan en función de la producción de valor (capital ambiental) y finalmente la existencia de una misión (razón de ser con sentido).

Lo socio-comunicacional incorpora la identidad. Pero ella, no se observa directamente, sino que, por medio de la cultura, ya que la primera es la base inconsciente de la segunda, es lo que la sustenta. Es una construcción simbólica de emociones y experiencias, que se desarrolla por medio de las interrelaciones propias y con los demás. Se puede verificar en la historia, en su 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 “tú” y el “mundo”, proponen 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. 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. Pero la identidad es también un constructo relativo al contexto socio histórico en el que se produce, un constructo complejo en su conceptualización y de muy difícil aprehensión desde nuestras diferentes formas de teorizar la realidad social. Así para Tajfel, la identidad sería aquello que me caracteriza y diferencia del otro; es decir lo que me hace único(a). Por su parte para Goffman, 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. Finalmente, para Mead, nos construimos en la interacción y la mirada del otro. Seríamos lo que el otro(a) u otros(as) dicen de nosotros.

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 mis audiencias relevantes (otro(a) otros(as) Así, el valor lo entrega la mirada de los otros y otras con respecto a Mi (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 para el Estrategar, se construyen sobre la base (interfaz de relación) de la co-construcción. Se articulan cuatro variables del modelo, cuales son conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia y finalmente, sentido y significación.

Algunos axiomas previos para un efectivo funcionamiento del modelo sociocomunicacional:

- Sin una base de co-construcción, es imposible strategar efecti-

vamente con el modelo.

- Cada una de las cuatro variables son necesarias, pero no suficientes.

- Las cuatro variables funcionan relacionadas y se presuponen mutuamente.

- El modelo SCE se construye mediante el diseño articulado de las cuatro variables.

En términos generales, podemos explicar cada variable del siguiente modo:

1° Conexión: Al hablar de la variable de conexión se está definiendo con quien o quienes me voy a comunicar, y cuál es la o las interacciones que voy a desarrollar. Presupone una red de relaciones.

2° 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. Lo vincular presupone, además, relación en el tiempo.

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 (interpretación) y por luego, un sentido (comprensión del para qué) .

Este modelo se hace necesario como método de diseño, gestión y evaluación de la comunicación de marca en un competitivo y cambiante contexto de los negocios de hoy, así como el mayor acceso a la información por el acelerado desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. Ello,, ha generado la necesidad en las organizaciones de contar con planes y estrategias de comunicación corporativa y de marca, así como la implementación de canales eficaces para relacionarse con sus públicos estratégicos y fidelizar a sus actuales clientes, motivo por el cual en el último tiempo han adquirido gran notoriedad las empresas de Comunicación Corporativa y Branding.

Posicionarse en este cambiante y complejo mercado no es una tarea sencilla. Por ello, las organizaciones han debido enfrentar obstáculos en el camino; un decisivo cambio histórico, un nuevo escenario y una sociedad de comunicación globalizada, en la cual la productividad gira alrededor del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas. Esta realidad exige a las organizaciones modernas desarrollar una permanente interacción comunicacional con sus públicos, debido a los nuevos desafíos y tendencias que se hoy se presentan.

115

Contar con una estrategia que integre como uno de sus pilares la comunicación con sus audiencias estratégicas, es sin duda uno de los factores claves de éxito para la consolidación de una sólida imagen y posicionamiento de marca en un medio cada vez más competitivo.

Experiencias mundiales de buenas prácticas de negocios, indican que existen a lo menos cuatro elementos, representativos de competencias de gestión, que caracterizan la Estrategia Comunicacional de una empresa exitosa: Claridad de Propósitos, Interfaces efectivas con su audiencia, información compartida internamente y un comportamiento comunicacional consistente de sus líderes o representantes. Lo anterior muestra la importancia creciente que tiene la Estrategia Comunicacional de una organización cuando se encuentra alineada con su Estrategia de Negocios, en la generación de un desempeño de excelencia y suma de valor a la marca.

Nuevas Estrategias de Gestión y Comunicación de Marca

Marcas, Audiencias y Estrategias

Hace más de una década que desde nuestro trabajo como consultores de branding y también como académicos, buscamos determinar y caracterizar las estrategias de comunicación y gestión que las marcas vienen desarrollando al intervenir nuestras realidades sociales. Estos

esfuerzos han intentado comprender las dimensiones de gestión e intervención de las principales estrategias que las marcas han utilizado en nuestros mercados.

Así, describir cuáles son estas nuevas narrativas, visualidades y argumentaciones dispuestas estratégicamente para esta finalidad es el intento de este trabajo: visualizar los modos de interactuar de las marcas desde la cultura para instalarse e institucionalizarse en cuanto futurible e imaginario social y referente de sentido para los consumidores chilenos.

También supone descubrir nuevos modelos para strategar marcas éticas y sostenibles en escenarios de complejidad y al mismo tiempo la descripción de buenas prácticas y experiencias de strategar marcas éticas sobre los escenarios descritos.

A la vez, también es una posibilidad significativa de entender el tipo de relación que las audiencias han establecido con los discursos de las marcas y las consecuencias antropológicas del estatuto de éstas en el imaginario cultural contemporáneo, como también la creciente importancia adquirida por el consumo de marcas como fuentes de referencias identitarias.

La aproximación de una visión actualizada de la gestión de marca implica asumir las transformaciones radicales que el proceso globalizador viene operando en las sociedades latinoamericanas, sus empresas y organizaciones, tanto en los modos de construir y percibir simbólicamente las marcas como en los esfuerzos para transmitir a otros estas experiencias y capitales simbólicos. De esta forma, la comprensión comunicacional, semiótica, sociológica y psicológica en cuanto estrategias, lleva a una revolución en los formatos y estrategias en el branding a partir de las últimas décadas.

Simultáneamente, con los cambios permanentes y vertiginosas de las tecnologías de la información y de la comunicación, las empresas y organizaciones en el país tienen que tomar conciencia de los cambios radicales de las audiencias en las formas de construir sus percepciones simbólicas del mundo, incluido en esto las marcas.

Buscamos determinar las nuevas estrategias de branding en nuestros países, reflejando sus principales características en un esfuerzo por explorar este nuevo escenario y realizar el inventario de las principales tendencias en la gestión estratégica de marca desde el punto de vista comunicacional que se han ido generando en esta área en los últimos

años en el país. En cuanto correlato histórico y evidencia cotidiana de la inserción de las sociedades latinoamericanas postmodernas a la globalización, que a partir de la década de los setenta comenzó a consolidarse como sociedades semi industrializadas, complejas y abiertas a los mercados internacionales a través del modelo político neoliberal predominante desde entonces.

Asumiendo la creciente presencia de las marcas en la vida cotidiana y su inserción en la sociedad mediante la creación constante de vínculos para operar en los diversos imaginarios culturales de ella, se plantea relevante buscar y lograr determinar cuáles son estas principales tendencias de gestión estratégica que desde la comunicación y sus múltiples dispositivos y tecnologías, las marcas han venido aplicando en nuestra región para comunicarse con sus públicos, intentando fidelizarlos y posicionarse como entidades relevantes.

Así, en lo que respecta a la identificación de las estrategias de branding de las marcas más importantes en Latinoamérica se puede establecer que, efectivamente, los ejemplos de casos encontrados en la literatura, campañas en diversos formatos, plataformas y ecosistemas comunicacionales, permiten ratificar con absoluta certeza la identificación y existencia de nueve estrategias de gestión y comunicación de marca en las grandes empresas de la región claramente reconocibles por su presencia en los distintos ámbitos en los que las marcas interactúan para diferenciarse y posicionarse en las personas. Las estrategias identificadas son (MAS, 2015): Branding Corporativo; Branding Social; Green Branding; eBranding; Cobranding; Branding Mutante; Antibranding; Brand Experience y Brandstory.

La constatación de estas estrategias son un registro claro de la madurez y el crecimiento en términos de competitividad de los sectores productivos ligados a estas marcas, nacionales e internacionales, que han desarrollado un conocimiento estratégico de uso e implementación que antes no existía en el país.

Al mismo tiempo, estas estrategias son un claro contraste de las asimetrías entre las grandes marcas y las marcas de menor éxito o desarrollo y consolidación histórica en lo que refiere a desigualdades en recursos para invertir en gestión y comunicación de marcas; desigualdad de conocimiento en lo que se refiere a lo que las marcas significan y el potencial que tienen; desigualdad en lo que se refiere a la capacidad instalada en cuanto a recursos humanos para desarrollar estas funciones y a los recursos económicos disponibles para llevar a cabo estas estrategias.

De igual forma, son un registro descarnado de las desigualdades del modelo político económico existente en el país, en la medida en que constatan la falta de políticas de fomento que apoyen precisamente esta dimensión de los intangibles, en donde tienen lugar simbólicamente los emprendimientos, las innovaciones y el desarrollo, en la medida en que es en este dominio particular en donde las galaxias de las industrias culturales pueden generar nuevas constelaciones de marcas.

De lo anterior podemos decir que a partir del reconocimiento de estas estrategias de marca se logra describir en qué consiste cada una de ellas. Estas descripciones apoyadas en el estudio de los casos sobre las que se pudieron encontrar y analizar, permiten formar una idea preliminar pero rigurosa de estas estrategias y de las proyecciones y limitaciones que pueden presentar si no son consideradas desde una perspectiva estratégica sistémica que asuma la complejidad de las realidades culturales, y en ellas las dimensiones económicas y políticas sobre las que gravitan. Así, podemos resumir y relocalizar estas estrategias de manera sucinta de acuerdo a como es posible describirlas y abordarlas para dejarlas formalmente consignadas de manera inicial para futuras investigaciones.

Nuevas Estrategias de Gestión y Comunicación de Marca

Estos últimos 30 años en Latinoamérica han sido tiempos de grandes y profundos cambios en nuestras sociedades en su conjunto. Estos procesos paralelos se expresaron en tres grandes transformaciones: a) en lo cultural un abrupto paso desde sociedades modernas con profundos anclajes ideológicos a sociedades cada vez más postmodernas y diversas; b) en el escenario y político, largos procesos de transición desde dictaduras cívico-militares a sistemas democráticos; y por último, c) en lo comunicacional, una revolución digital con grandes repercusiones desde la instalación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y el proceso paulatino de consolidación de la sociedad de la información en nuestros países en un horizonte cada vez más globalizado en lo económico, político y cultural.

Estos cambios de escenarios internos y externos de nuestros países repercutieron en las organizaciones públicas y privadas. Fundamentalmente en las empresas que debieron, conforme se consolidó el modelo de libre comercio neoliberal, ajustarse a niveles de competitividad nunca antes vistos en la región. Esto provocó que las empresas paulatinamente fueran considerando que los intangibles eran los activos más importantes con que contaban, entendiendo que su gestión era fundamental para sus desempeños e inversiones futuras. Así

las cosas, la demanda por servicios de comunicación estratégica fue creciendo exponencialmente en el país para lograr una consolidación de estas empresas en el mercado nacional y en un posicionamiento en los exigentes y complejos mercados internacionales. La industria de la comunicación estratégica presenta en los últimos años elevados índices de crecimiento y desarrollo de una oferta de servicios cada vez más diversificados y complejos que van desde el diseño y la planificación estratégica; la gestión, control y evaluaciones de los procesos de comunicación tanto internos como externos de las organizaciones.

El nuevo orden de la industria de la comunicación estratégica está caracterizado por segmentos en amplio crecimiento. Según estimaciones de marcado, el precio de una cuenta puede reportar desde US 4.500 hasta US 43.000. Todos los servicios apuntan a mejorar la reputación corporativa de las empresas. Desde el entrenamiento de ejecutivos para situaciones de crisis, hasta el marketing y las comunicaciones internas de una institución. Más que eso se trabaja en “diseños que sirvan para facilitar la relación con los grupos de interés” alrededor del cliente (Saleh, 2010).

119

Desde esta perspectiva las empresas regionales están cada vez más conscientes de este contexto globalizado que demanda el desarrollo de la gestión de la comunicación corporativa de manera cada vez más compleja e integrada. Contar con estrategias cada vez más integradoras de los modelos de negocio de las empresas con sus diversos públicos estratégicos es una necesidad creciente y un elemento diferenciador para el éxito de las organizaciones, su sobrevivencia a la competencia y su crecimiento económico a futuro.

Las grandes transformaciones en las economías globalizadas y mercados cada vez más sofisticados y competitivos están generando en Latinoamérica un desarrollo acelerado de la industria de la comunicación estratégica. La batalla por el posicionamiento en los consumidores y otros públicos estratégicos para las empresas son cada vez más difíciles. Por lo tanto, los actores han debido adaptarse a los cambios constantes del mercado, en escenarios globalizados y cada vez más interdependientes e innovaciones tecnológicas cada vez más vinculadas con la gestión del negocio.

a. Branding Corporativo: Identidad – Imagen – Reputación

El branding corporativo y su comunicación estratégica reúnen y articulan otras prácticas a fines como el periodismo, la publicidad, las relaciones públicas, la comunicación organizacional y el marketing,

siendo su foco principal la organización entera y su posicionamiento en las audiencias. Así, de las observaciones de las comunicaciones estratégicas de las empresas latinoamericanas, se desprende que la gestión de marca y la comunicación estratégica de esta gestión, adquieren una relevancia cada vez mayor en la medida que las empresas han ido descubriendo su necesidad para alinear a toda la empresa con sus estrategias de negocios. Las tendencias internacionales, fundamentalmente anglosajonas y europeas en relación con las buenas prácticas de negocios, señalan que existen ciertos elementos clave que representan las competencias de gestión vitales para el desempeño de la comunicación estratégica en las empresas y sus marcas como uno de sus intangibles más importantes, a saber, coherencia entre el discurso declarado y las acciones efectuadas; visión, misión y objetivos claramente determinados y asumidos por la empresa y medios de diálogo con todas sus audiencias.

120 Apolo, Baez, Paulker y Pasquel (2017) definen a la Comunicación Corporativa como la gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados.

Una marca en cuanto intangible contiene todos los elementos diferenciadores que crean valor para la organización. Ella contiene en sí misma todos los aspectos que generan un valor económico para la organización y, de acuerdo con (Olcese, Rodríguez & Álfaro, 2008) puede ser considerada un intangible en la medida que la empresa controla esta dimensión y espera obtener de ella un beneficio económico futuro. La gestión de la marca corporativa es el fundamento de toda planificación estratégica que asume seriamente el papel que desempeñan los intangibles en la fidelización de las audiencias.

En cuanto intangible corporativo, una marca es generadora de ventajas competitivas sólidas y consistentes ante las necesidades de los stakeholders, siendo una de las áreas que las empresas deben gestionar desde el branding corporativo. La gestión de la marca en este sentido es la base de cualquier estrategia que se proponga de manera seria asumir el rol de los intangibles en la fidelización de las personas y el incremento en el margen de utilidades. Según (Costa, 2003) nadie compra, ni compró jamás, un producto o servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción. En tal sentido, una marca es el

intangible que considerado seriamente, genera una mayor valorización de ella misma en el largo plazo.

La marca corporativamente hablando es un vínculo fundamental entre las empresas, sus ecosistemas y grupos de interés. En esta dimensión corporativa, la identidad no tiene un alcance meramente instrumental, es un campo semiótico sobre el cual construir relatos coherentes capaces de unir a todas las instancias de la organización en procura de un posicionamiento y de una fidelización con sus audiencias en el largo plazo. Esta identidad corporativa engloba todas las dimensiones culturales de la organización, su dimensión visual, su comunicación y su comportamiento.

Chávez (2010) considera que cuando concebimos intencionalmente un signo identificador, cuidamos que el signo sea pertinente a la identidad de su dueño, que no lo contradiga. Cuando se va a bautizar gráficamente a una entidad, ¿cómo sabemos cuándo la marca, el signo cumplirá correctamente su objetivo? Operamos de la misma forma en que lo hacemos cuando emitimos cualquier otro mensaje: Apelamos consciente e inconscientemente a una serie de convenciones generalizadas, paradigmas socialmente instalados y reconocibles que condicionarán, por asociación y por comparación, los significados atribuibles a esos significantes. Cuando se construye un símbolo gráfico –logomarca–, considerando estos paradigmas culturales y suponemos, sospechamos, intuimos que en la mente del receptor existen ciertas asociaciones tipificadas que le permitirán interpretar ciertos significados. Es decir, conocemos los códigos socialmente activos y sabemos cuáles de ellos entrarán en acción al contemplarse el significante gráfico.

De esta forma, los signos identificadores gráficos transmiten la identidad de su usuario gracias a algo tan sutil como el estilo: la identidad circula, básicamente, por el plano retórico del signo. La identidad no se narra: se sugiere. La identidad es esencialmente transmitida por connotación. Tal como ocurre con la identidad de un individuo: captamos la personalidad de nuestro interlocutor aunque no podamos explicar con exactitud qué fue lo que nos la sugirió. Lo que ocurre con el nombre (logotipo) ocurrirá con cualquier otro tipo de signo identificador (íconos, símbolos gráficos abstractos, soportes gráficos, etc.): siempre se inscriben y operan en los paradigmas o creencias sociales culturalmente reconocidos, que serán los que, precisamente, definirán su sentido y orientarán espontánea, inconscientemente, su lectura: “parece un escudo”, “parece esto”, parece, parece, parece... Se trata de parecer lo que se es. La pertinencia de la marca, del signo a la identidad de su propietario es siempre tipológica, estilística y solo en algunos casos,

también semántica.

Una vez emitido el signo, el emisor pierde el control de él: este cae bajo la “soberanía decodificante del receptor”. De allí la importancia de conocer e intuir certeramente los códigos que el receptor pondrá en funcionamiento al recibir el mensaje. Este conocimiento no es exclusivamente un saber teórico, ni producto de una metodología, es un saber afinado en la cultura – gigantesco y enmarañado conglomerado de códigos -. Si conocemos estos códigos es porque los compartimos y porque además, somos capaces de ponernos en el lugar del receptor, imaginar qué es lo entenderá cuando vea nuestro mensaje. Esta capacidad es el lenguaje, la comunicación.

El reconocimiento consciente de los códigos – condición indispensable en la tarea de comunicar el signo – no es suficiente. La complicada e irreplicable serie de combinaciones que se entablará entre ellos en cada caso hace imposible acceder racionalmente a todos los matices del sentido del signo. Se establece que solo una gran riqueza de lenguaje permite verbalizar, o sea, volver conscientes algunos de sus procesos. Así, concebir un signo identificadorio y cualquier tipo de mensaje eficaz es haber desarrollado una capacidad mimética y gracias a ella, la marca- que es una construcción necesariamente artificial – deviene natural, verosímil, creíble e inobjetable; Por ello se establece que pretender atribuirle significados a los signos a propio criterio y al margen de los códigos sociales menos efectivos, es incurrir en el absurdo: los signos no significan lo que al emisor le dé la gana sino lo que determinan las convenciones sociales reales y vigentes. El reconocimiento consciente de los códigos – condición indispensable en la tarea de comunicar la marca - no es suficiente. La complicada e irreplicable serie de combinaciones que se entablará entre ellos en cada caso hace imposible acceder racionalmente a todos los matices del sentido de la marca como del signo.

La decodificación de los signos como la marca es individual, pero no exclusivamente individual. El receptor tiene matices que dependen de lo social. Existen convenciones estables y profundas que rigen el sentido de los signos. Como en lo que sucede con la lengua, estas convenciones predominan sobre convenciones más específicas, parciales. Estas convenciones son la “cultura general”, la comunidad que se impone sobre lo individual. Es decir, la comunicación norma la lengua, los usos específicos de ella. Los individuos asumen que en los mensajes sociales, lo vigente no es lo personal, lo subjetivo, sino un contexto normativo convencional al cual debe adaptarse. La marca debe someter

sus interpretaciones a este dictamen de lo social que conoce. Se desea descifrar la marca, es decir que aquello significa para los demás. Descifrar para entender. Cuando encontramos un término del cual desconocemos su significado, deseamos saber qué quiere decir, lo que quiere decir socialmente convenido.

Imagen 1. Estudio de códigos de comunicación y semiótica para desarrollo de marcas corporativas internas vinculadas al área deportiva con orientación urbana y juvenil. Pontificia Universidad Católica de Chile.



Fuente: Domínguez C. (2006).

En la comunicación, el individuo opera en cierta dimensión como comunidad, el emisor igual. En la creación de una marca como un signo identificador sucede algo similar: no basta con recurrir a los códigos utilizados por el receptor tipo sino, fundamentalmente, se han de aplicar los códigos de la cultura socialmente vigente. La arbitrariedad o el subjetivismo se justifican cuando se quiere transmitir el capricho y la arbitrariedad como signos de identidad del emisor. Todo identificador gráfico tiene algún grado de arbitrariedad: la motivación total es imposible. Por mucho que se establezcan relaciones entre el signo (marcas) y su referente –identidad del propietario– siempre habrá elementos aleatorios como el matiz en el color, la tipografía, los íconos, la proporción y el tamaño entre otros aspectos.

Esta arbitrariedad nunca predomina: en algún momento aparece el nombre del propietario que establece el vínculo con el referente. Puede existir mucha motivación arbitrariedad, pero debe cumplirse una condición básica que garantice la eficacia identificatoria: de la marca como signo deberá favorecer la sugerencia inmediata de significados pertinentes y una progresiva acumulación de significados pertinentes a lo largo del tiempo.

Primero, la marca debe sugerirnos la asociación con su propietario con el paradigma institucional. Segundo, la marca debe cumplir con

la misión de acumulación de significados pertinentes. Tiene que tener capacidades semánticas latentes válidas y poder asumir los contenidos que vayan siendo asignados por el uso, lo cual es posible porque en la cultura de la sociedad hay estándares que entregan coherencia confiable a la significación social de un signo identificador, los cuales son esencialmente morfológicos y estilísticos. No es lo que la marca o el signo narren sino lo que su tipo y su estilo sugieren.

Esto último interpela a la complejidad de la dimensión semántica del signo identificador crecerá si hacemos ingresar a más de un tipo de lector. Resulta materialmente imposible que una marca identificadora vaya dirigida a un público único y absolutamente homogéneo. Cada audiencia no es más que una combinación de códigos de lectura. Comunicacionalmente hablando, la lectura tiene tantas versiones como audiencias diferenciadas entre sí, es decir, existe siempre un margen de variación de los mensajes recibidos. Se debe prever la lectura y corregir la marca hasta lograr una lectura media compatible con los objetivos del mensaje.

124

Así todo signo identificador -marca-, posee una serie de significados derivados de su codificación social media, y, además, se sus variantes de codificación segmentadas. Estas condiciones para Chávez no agotan el sentido de los signos: el contexto histórico altera las decodificaciones, entregándole a los significados nuevos significados que no eran los originales.

Sin embargo la identidad corporativa va más allá, comporta la comunicación y la conducta de la empresa. (Costa, 2003) menciona que en el paradigma del siglo XXI los vectores son claramente estratégicos: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la Imagen, y por lo tanto se establece una relación estratégica entre la gestión y la comunicación corporativa como aporte de creación de valor intangible inagotable, ya que los recursos tangibles aportan cada día menos ventajas competitivas. Es fundamental entonces concentrarse no solo en la producción u oferta de un producto o servicio, sino también enfocarse nuevos valores no materializables como la marca, que tiene cada vez más valor en las sociedades de la información y del conocimiento.

Por su parte, sobre esta dimensión (Capriotti, 2007), establece componentes de la comunicación corporativa integrados por a) la identidad corporativa se refiere a la forma de ser de la institución; es decir, lo que es en su día a día. A través de cual la organización cuenta con la posibilidad de tener un valor diferenciador con respecto a las demás organizaciones. Sin embrago, reconoce que ello no garantiza el éxito eco-

nómico empresarial, pero es un coadyuvante. b) la filosofía corporativa se encuentra constituida por la misión, visión y valores corporativos con los que cuenta la organización y tienen con referencia el corpus completo de elementos que permiten la identificación de la organización, a partir de lo que ella es y la manera en la que se proyecta al futuro, permitiendo determinar todas las partes integrantes de la organización para su plena gestión. Por último, c) la cultura corporativa se conforma por diferentes características de la empresa aceptadas y compartidas por las personas que la integran: valores, normativas, necesidades, expectativas, creencias y políticas. La gestión más relevante entonces es la que puede alinear la cultura, con la filosofía y la comunicación corporativa para así garantizar el éxito de la organización.

De acuerdo con (Tironi & Cavallo, 2004), la comunicación estratégica es entendida como un herramienta disponible para organizaciones de diversa índole y se refiere a la gestión integral de la marca de las organizaciones. Es decir, para estos autores la comunicación estratégica actúa para reunir y sistematizar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis propias de nuestras sociedades. A partir de esta definición operativa se puede establecer que la labor de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en sus públicos objetivos.

Imagen 2. Estudio de códigos de comunicación y semiótica para desarrollo de marcas corporativas internas vinculadas al área deportiva con orientación urbana



Fuente: agencia zeBRAND Experience, 2017.

Podemos establecer que la imagen corporativa, según (Pérez & Rodríguez, 2014) tiene relación con las representaciones mentales formadas por los stakeholders a partir de la identidad propuesta por la organización, la cual es entendida como la percepción de la empresa

que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella.

La imagen influye decisivamente al momento inclinarse o elegir una organización, un producto o un servicio. Son las audiencias o públicos de interés los que crean la imagen corporativa desde su propia reinterpretación de la organización. Capriotti (2007) sostiene que la imagen es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización y que se establece en diversos grados de notoriedad.

La notoriedad hace referencia al conocimiento con el que cuentan los stakeholders sobre una empresa. Se establecen dos niveles según el grado de conocimiento que tienen los stakeholders de ella. La no notoriedad remite a la situación cuando la organización no es reconocida por los públicos de interés. La notoriedad, en cambio, indica que la organización es reconocida. Ambas dimensiones tienen matices o grados de intensidad. La no notoriedad se mueve entre el desconocimiento y la confusión que pueden tener las personas respecto de una empresa. La notoriedad, comprende el reconocimiento, el recuerdo, el grupo selecto y el top of mind. Respectivamente nos explican la identificación o conocimiento mínimo que pueden tener las personas de manera asistida al ser consultadas por una empresa cualquiera, hasta el conocimiento pleno y su ubicación en el primer lugar en la mente de las personas respecto a la categoría o rubro de la marca corporativa.

Imagen 3. Apple: concepto de identidad de Apple caracterizado por su simpleza, frescura, color, elegancia y minimalismo lo hace reconocible tanto en sus experiencias de interacción como en la visualidad de todos sus touchpoint bajo el tagline “thinks different”)



Fuente: Apple, 2017.

Con lo anterior, nos desplazamos e instalamos en el plano de la reputación corporativa que, según (Villafañe, 2001) se define como un intangible muy sensible y con la mayor capacidad diferenciadora y generadora de valor para la organización, en tanto es un activo de construcción social por parte de los públicos de interés de la organización; es creada y mantenida a través de un proceso continuo de gestión y de legitimación de la marca corporativa por medio de evaluaciones constantes en el tiempo. La reputación corporativa no se puede circunscribir exclusivamente a las comunicaciones de la organización, sino a todo lo que expresa y realiza ella para generar experiencias significativas a sus audiencias. El branding corporativo se establece como la estrategia de la organización para construir y mantener reputación corporativa; En tal sentido se orienta a la necesidad de presentarse ante sus audiencias y establecer vínculos significativos con ellas para destacar y diferenciarse por medio de una alta valoración. Se busca definir el sentido de la cultura organizacional y construir la personalidad y el estilo corporativos, reforzando el espíritu de cuerpo y reorientando el liderazgo; de igual forma se propone atraer a los mejores especialistas, motivar al mercado de capitales, evitar situaciones críticas, impulsar nuevos productos y servicios; relanzar la empresa; generar una opinión pública favorable; reducir los mensajes involuntarios; en definitiva, acumular reputación y prestigio e inventar el futuro de la marca.

127

b. Branding Social

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Las empresas hoy en día tienen un papel cada vez más activo en las sociedades en las que operan; ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza sino que aportan al desarrollo de las comunidades en las que están insertas. Esta estrategia responde al hecho de que la opinión pública ha comenzado, no tan solo a esperar sino que a exigir que las marcas se comporten como “buenos ciudadanos corporativos”. Desde el punto de vista de las empresas esto ya no es sólo una condición ética sino un imperativo para el éxito de sus negocios en el largo plazo.

La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Según (Accionarse, 2010) ella es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

A partir de ello, podemos ver que con más frecuencia los consumidores son atraídos hacia marcas percibidas positivamente por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la RSE. Una marca considerada socialmente responsable (Cortina, 2003), puede beneficiarse de su reputación entre sus públicos, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados. En tal sentido, las buenas relaciones con los empleados, los consumidores y la comunidad son más importantes que las grandes utilidades para lograr ser parte de la lista anual de empresas más admiradas.

Observamos así que el branding socialmente responsable, está vinculado a dimensión corporativa, pues la participación activa en actividades de la comunidad, genera una reputación positiva, incluso en los públicos internos de la organización, en especial para los empleados de la empresa. Lo que es completamente diferente desde el punto de vista conceptual, a la filantropía o mecenazgo de sus altos directivos o dueños de las marcas. Según un estudio de *Hill and Knowlton and Yankelovich Partners* de 2003, los estadounidenses piensan más favorablemente de aquellas empresas que focalizan sus esfuerzos filantrópicos en la donación de productos y el estímulo del voluntariado de los empleados en la comunidad. Sólo un pequeño porcentaje consideran que “dar una gran suma de dinero” es la acción corporativa más impresionante.

Las marcas líderes son frecuentemente citadas en los medios de comunicación y son recomendadas a los inversionistas que buscan empresas socialmente responsables. Muchas de las listas anuales sobre empresas incluyen la participación activa en la comunidad como parte de los parámetros a medir. De acuerdo con (Lozano, Albareda, Ysa, Roscher & Marcuccio, 2005), la revista *Fortune*, sitúa la responsabilidad social entre los ocho criterios usados en su encuesta anual de las Empresas más admiradas, conjuntamente con solidez financiera y calidad en la administración.

En la economía global, la imagen de marca y la reputación están entre las más valoradas fortalezas. Prácticas de branding responsable, por naturaleza, son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión de las audiencias con respecto a una marca. Una buena reputación por integridad social y un fuerte compromiso con los consumidores puede generar lealtad y confianza y proveer un espacio de confianza en tiempos de crisis, teniendo un público más tolerante y más propenso a restaurar su confianza cuando la crisis termina. Del mismo modo, prácticas de branding responsa-

ble que son vistas de manera negativa pueden menguar la imagen de marca y la reputación de esta, así ella tenga productos o servicios de muy alta calidad.

En particular por dos razones: por un lado, en el conjunto de las definiciones se expresa, quizá con más fuerza aún que en otras acciones de las marcas, el peso que tiene lo empírico frente a la teoría ético-filosófica o ético-política del fenómeno de la responsabilidad social empresarial en la que se sustenta y esclarece. Por otra parte, es imperativo desarrollar una revisión crítica a estos marcos éticos que constituyen la praxis moral de los sujetos (las acciones específicas de responsabilidad social que realizan las marcas), en la medida en que nos pueden prestar una ayuda muy específica al momento de ubicar históricamente a la responsabilidad social empresarial como una interpretación y extensión específica de los modelos teóricos éticos que la sustentan y dan sentido.

Se asume que estos enfoques, por muy diferentes que sean en sus distinciones ideológicas, tienen una coherencia teórica en la medida que cada uno de ellos pretende ocuparse del acontecer histórico de la acción moral de las marcas, las repercusiones y las resistencias de ello. En términos generales se trata de esbozar las relaciones entre ética y comportamiento socialmente responsable de las marcas pero, analizadas desde el proceso práctico de su ejecución. Esto puede establecerse a partir de las diversas concepciones en disputa de lo ético y sus repercusiones morales en las marcas, empresas y la sociedad.

Desde los análisis contemporáneos de la ética, es imperativo encontrar el denominador común que los relaciona, sino a todos, por lo menos a los modelos más relevantes en la discusión actual que afecta el desempeño de las marcas socialmente responsables. Por lo tanto, serán las acciones mismas de nuestras marcas lo que constituya el punto de partida para analizar los fenómenos morales en contextos determinados.

También lo son los esfuerzos por progresar no dogmáticamente en la formación en el ámbito de la responsabilidad social empresarial; especialmente cuando percibimos que en los asuntos relacionados con la responsabilidad social empresarial como en cualquier otra realidad humana, no sólo es posible sino que es necesario argumentar. Es este debate el que decanta socialmente en las diversas concepciones y figuras de la argumentación moral con pretensiones universales (*Pacto Global, Libro Verde*, etcétera); finalmente, se observa un marcado interés en que efectivamente la ética que respalda la gestión de marca social-

mente responsable no se agote en los procesos de fundamentación y argumentación teórica, sino que devenga en lo que realmente es: propuesta orientadora para la acción estratégica de gestión y posicionamiento de la marca.

Siendo absolutamente directos, las disposiciones europeas (*Libro Verde*, 2001) si bien no agotan la definición de la responsabilidad social empresarial, sí se esfuerzan por tipificar los contextos y criterios que la constituyen. La normativa de la Unión Europea circunscribe la práctica de la responsabilidad social empresarial a dos grandes ejes: interno y externo. Con ello se caracteriza a una marca socialmente responsable como un actor inserto en una dimensión inclusiva de muchas variables relacionadas entre sí. El ámbito interno abarca esencialmente los elementos vinculados con los empleados, medio ambiente y los recursos naturales comprendidos en la gestión de la producción de las empresas.

Las variables comprendidas en esta dimensión de una marca socialmente responsable son: a) adaptación al cambio que implica una consideración permanente de la dinámica social en las reestructuraciones de las empresas; b) gestión del recurso humano que tiene por imperativo mejorar los flujos de la información en la corporación; propiciar aprendizajes permanentes por medio de capacitaciones; participación de los empleados en la construcción de las estrategias de la marca; integración de los entornos sociales y familiares de los trabajadores; aumento de las expectativas profesionales y participación en las utilidades, entre otros.

En lo que a la esfera externa se refiere la normativa europea incluye aspectos como a) integración permanente de la organización con las comunidades locales mediante la donación o la cooperación con los actores sociales en la contratación de personas discapacitadas o socialmente marginales y el auspicio de actividades culturales y deportivas; b) consideración de los stakeholders en la medida que estos están estrechamente vinculados a la influencia que estos actores tienen en la potenciación de la marca para satisfacer a sus clientes; c) respeto de los derechos humanos como espacio primordial de la responsabilidad social en su relación con los individuos que están detrás de la marca en aspectos tan importantes como la situación laboral, seguridad laboral y las condiciones de salud; d) por último, el cuidado ambiental impone la contribución de las marcas para la consecución de un desarrollo sostenible que gestiona el impacto ambiental disminuyendo las emisiones contaminantes y el consumo de recursos no renovables, entre otros aspectos.

Según (Tugendhat, 1993), habría que destacar cómo esta pretendida universalidad de la acción moral implícita en todo lo referido a las marcas socialmente responsables, no se concluye deductivamente, sino que se gana a partir del mundo de las experiencias concretas, de sus acciones concretas diarias. Por ello el modelo del sujeto moral -marca- en esta aproximación fenomenológica, el sujeto (por extensión analógica la marca) responsable, sólo se forma en íntima relación con su práctica diaria. El mundo de la vida, lo social, se manifiesta como contexto universal de significaciones y fuente inagotable de validación de las pretensiones de rectitud, corrección, equidad o justicia. De esta manera, el mundo de la vida puede ser asumido como la sociedad misma, cuando hacemos referencia al accionar de las marcas socialmente responsables.

Una aproximación inicial al concepto, pone en cuestión los planteamientos utilitaristas más radicales de la responsabilidad social empresarial que reducen el bien moral a la utilidad, es decir, al máximo de utilidad posible para el mayor número de individuos posibles, en donde por extensión, todo lo que reporta alguna utilidad o produzca progreso social e individual es bueno y lo contrario malo. Esto porque de seguir la lógica de este planteamiento -perseguir solo aquello que sea de utilidad para el bien común- correríamos el riesgo de que actuando en pos de la utilidad, pasar por alto derechos de otras instituciones o directamente transgredir los derechos individuales de las personas. Al igual que la filosofía contemporánea enfrenta el problema de la fundamentación de la ética y las normas morales, las marcas en la actualidad requieren de esta misma justificación para establecer los criterios desde donde se desprenderá su accionar en materia de responsabilidad social empresarial.

Tampoco parece legítimo considerar como parte de las acciones referidas a la responsabilidad social empresarial, aquellas que están sujetas a los imperativos que demandan los marcos jurídicos de nuestro país. Si bien tales normas legales responden a la evolución y adaptación permanente del derecho a los cambios sociales y tienen implícito un fundamento ético, las marcas en cuanto agentes morales concretos no tienen la capacidad de optar entre cumplir o no con las obligaciones tributarias, previsionales y ambientales, entre otras acciones obligatorias que nuestras legislaciones contemplan. A decir verdad, la acción socialmente responsable de las marcas, en cuanto una práctica moral, supone la posibilidad de deliberar, en la medida en que toda acción moral exige libertad para ser catalogada como tal. De igual forma, quedan excluidas todas aquellas acciones sociales que persiguen retribuciones interesadas, utilidad en todas sus acepciones, que se enmarcan en pla-

nes estratégicos de comunicación persuasiva. En todos estos casos, la figura apropiada para agruparlas, entenderlas y definirlas es el marketing expresado sin pudor alguno.

Sin embargo, debe destacarse que el contenido de la acción socialmente responsable de la marca es, por su propia naturaleza, dinámico, variable en el tiempo y entre empresas, en función de las expectativas de los stakeholders. En este sentido la dificultad para identificar fronteras claras y precisas es un rasgo definitorio de la responsabilidad social empresarial ya que los retos a los que las marcas deben hacer frente en relación con la responsabilidad social son dinámicos, en función de las cambiantes expectativas de la sociedad a lo largo del tiempo.

Con la divulgación del *Libro Verde*, la Unión Europea definió la Responsabilidad Social de las Empresas como la integración voluntaria, por parte de las marcas y/o empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Es decir, se establece un marco desde el cual las marcas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

Al analizar la recreación del concepto de la responsabilidad social empresarial advertimos una serie de elementos que deben ser considerados al momento de reflexionar sobre este fenómeno, en la medida en que esta práctica implica, entre otras cosas, asumir los cambios dentro de la organización de una forma comunitariamente responsable; desempeño que tiene origen cuando una marca intenta armonizar los intereses y las necesidades de las distintas partes de manera tolerable para todas ellas. La gestión socialmente responsable de tales cambios creará efectos positivos para las ellas en el plano económico, también.

Si bien la principal ocupación de una marca reside en generar valor junto con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad, creando beneficios para sus accionistas e inversionistas, así como bienestar para la comunidad en que está inserta, la acción socialmente responsable de una marca estimular la confianza de los consumidores y contribuir de manera fundamental al crecimiento económico. En concreto, al asumir un comportamiento de responsabilidad social, las marcas pueden desempeñar un papel importante para prevenir y combatir la corrupción y los sobornos y evitar que las empresas que las sostienen se utilicen para el blanqueo de dinero y la financiación de actividades delictivas. Por otro lado, las políticas de responsabilidad social pueden también multiplicar las ventajas que aportan las marcas a la sociedad en términos de innovación.

En general, gran parte del esfuerzo invita a destacar la relevancia del factor educativo y la capacitación permanente de gerentes y empleados para el desarrollo de la responsabilidad social de las marcas. La educación es definida como un área fundamental en el progreso de la responsabilidad social entre los individuos que integran la corporación y el sistema social que los integra. El concepto europeo destaca múltiples ejemplos de esta práctica entre los que sobresalen las experiencias innovadoras orientadas a optimizar la calidad del trabajo, integrar la igualdad de género y proporcionar la transferencia de innovación tecnología hacia latitudes que aún no alcanzan el desarrollo pleno, en la medida que la gestión de marca socialmente responsable es concebida como una herramienta que puede impulsar un rol destacado en el fomento del desarrollo de países del tercer mundo, facilitando la comunicación entre gobiernos, actores sociales, empresas locales y empresas multinacionales.

De esta forma, la responsabilidad social empresarial consistente en una conducta que asumen las marcas voluntariamente, más allá de sus obligaciones legales, es una concepción ligada a un concepto de desarrollo sostenible, en tanto que las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales: la gestión de marca socialmente responsable no es una cuestión pueda agregarse optativamente a las actividades principales de la marca, sino que afecta a su propia gestión. Como se aprecia, el contenido mismo de la responsabilidad social depende de la situación particular de cada marca y del contexto específico en el que opera en el mundo.

Esto nos lleva a inferir que en materia de branding social se debe aceptar que estamos haciendo referencia a lo que la marca forja como contribución al desarrollo humano razonable, a través de sus empleados y familias, la sociedad y las diversas comunidades locales que la integran, tratando de mejorar en todos los sentidos posibles la calidad de vida de quienes están vinculados directa e indirectamente a la marca como un agente moral directo de amplias repercusiones sociales.

Imagen 4. Social Lab: organización internacional que nace con el objetivo central de crear redes de innovación colaborativa para el desarrollo de soluciones a los problemas sociales).



Fuente: Social Lab Chile, 2016.

Por extensión a estas definiciones, una marca socialmente responsable es la que se preocupa de crear un buen clima laboral interno, mantener transparencia con sus inversionistas, cumplir con todas las leyes laborales, cuidar la relación con sus proveedores, conservar limpio el medioambiente y especialmente en el caso de las marcas públicas, mantener una buena relación con la ciudadanía, más allá de toda imposición jurídica o conveniencia política.

Así, el concepto que va dibujándose es el que define la tendencia del social branding como aquel conjunto de prácticas sociales en las que una marca no asume como único límite el situarse en el mercado y generar ganancias, ajustándose a la normativa legal vigente; sino también el tener una ética que responda al bienestar de quienes trabajan en ella y de la comunidad en que está inserta. Expresado con toda claridad: un compromiso voluntario a la solución de desafíos sociales que van más allá de los intereses de la marca organización o producto/servicio. Como se percibe, hacer referencia al branding social es un tema extenso y heterogéneo. Ahondar en su comprensión por parte del actor empresarial es de suma importancia. Por ello, conviene leer desde ópticas más optimistas a las marcas que están implementando la responsabilidad social, dando a conocer sus experiencias, las cuales han facilitado que otras marcas empiecen a crear planes y programas de gestión de marca socialmente responsable relevantes para toda comunidad.

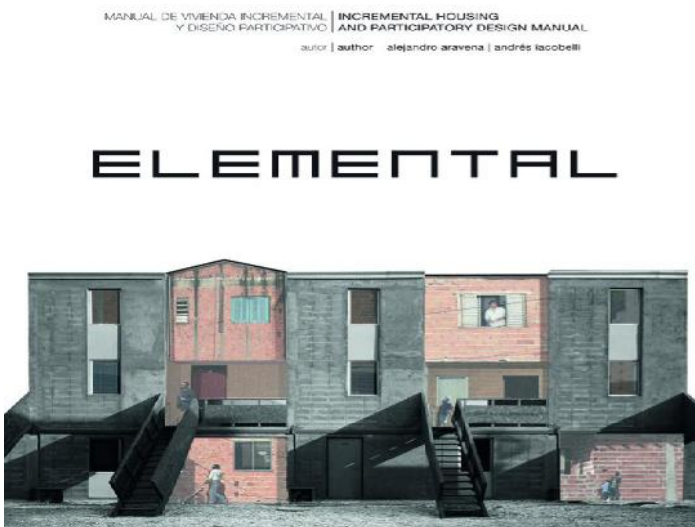
Con más claridad cada vez, todos los indicadores nos muestran la fuerza que el nuevo concepto de social brand está adquiriendo en los diversos actores sociales. En lo que se refiere a las marcas en concreto, existe un intento por superar las lógicas de la desconfianza que existen

entre ellas, gobiernos y actores de la sociedad civil. Parte de lo que hoy podemos considerar como un avance en materia se funda en una nueva conceptualización del vínculo entre marca y audiencias, los distintos actores que rodean a las marcas son entendidos como aliados e interlocutores legítimos sobre los que la marca actúa.

El gran avance en esta materia se ha provocado por el cambio en la conceptualización del fenómeno del Social Brand hasta llegar a ser asumido como un marco relacional que permite flujos de comunicación directos entre los interlocutores, los cuales se fundan, sin eufemismos de ningún tipo, en el claro reconocimiento y aceptación de marcos de carácter universal como el medio ambiente, los derechos humanos y laborales, entre otros. Esta nueva realidad para las marcas se está construyendo desde dentro de la sociedad civil, donde ellas se están transformando en un interlocutor más que responde al igual que los otros por la responsabilidad de sus acciones.

Imagen 5. Elemental: oficina orientada al desarrollo de soluciones habitacionales para una vivienda social digna.

135



Fuente: Elemental, 2017.

Un ejemplo que ilustra de manera completa esta estrategia de marca es el que encontramos en la información presentada en la página web de (ELEMENTAL, 2016). De acuerdo con esta marca, en el mundo existen tres mil millones de personas que viven en las ciudades de hoy; mientras que un billón se encontraría bajo la línea de la pobreza. Según las proyecciones de crecimiento demográfico, se espera que para

el año 2030 las personas que habitarán en las ciudades alcanzará a los mil millones, mientras que las personas bajo la línea de la pobreza aumentarían al doble. Si esta tasa de crecimiento poblacional se mantiene, significa que tendremos que construir ciudades de un millón de habitantes por semana con 10.000 dólares por familia.

En este contexto el arquitecto chileno, Alejandro Aravena, funda en 2001 la empresa Elemental, presentándose como un reconocido espacio de desarrollo en formato Do Tank, es decir como un espacio de reflexión crítica y acción social desde la arquitectura, orientada al desarrollo de proyectos de vivienda social de carácter modular incremental basado en un modelo de diseño participativo, donde el usuario final trabaja colaborativamente con el equipo de arquitectos y especialistas. Mediante esta innovación en el desarrollo de un modelo arquitectónico orientado a resolver problemas políticos y sociales de alta contingencia, han sido llamados a crear las soluciones a viviendas económicas, espacios urbanos, transporte e infraestructura en diversos países, siendo especialmente relevante su llamado al proceso de reconstrucción de Chile luego del terremoto que sacudió al país en febrero de 2010. Su visión social de la arquitectura como vehículo para innovar en el desarrollo de soluciones al servicio de la población, así como el modelo participativo del proyecto arquitectónico, poniendo al usuario de la arquitectura en el centro del proyecto, le han llevado a recibir en 2016 el premio Pritzker, máximo reconocimiento de la arquitectura a nivel global.

c. Green Branding

La creciente preocupación por el impacto ambiental de la industria y sus procesos productivos, fenómenos como el calentamiento global, la progresiva extinción de especies, huella de carbono e hídrica de los procesos y productos, la acidificación del agua, el agotamiento progresivo de los recursos naturales no renovables, entre otros, han configurado un escenario relevante para la creación de estrategias de este tipo, orientado a las empresas en su rol ético y valórico, particularmente en torno al cuidado del medioambiente.

En términos generales, esta estrategia de gestión de marca verde o gestión de marca sustentable se inscribe dentro precisamente de uno de los costos sociales que asume una comunidad por el creciente progreso empresarial; es la amenaza o afectación que puede sufrir su entorno por la acción de una marca. Así, de acuerdo con (García y García, 2005), los cambios ambientales y las consiguientes respuestas de las marcas a esos cambios configuran lo que se ha denominado el contrato

entre la empresa y la sociedad. Las marcas que sepan integrar adecuadamente la responsabilidad con el medio ambiente en su estrategia y posteriormente en el nivel operativo, tienen grandes posibilidades de conseguir ventajas competitivas que les facilite un mejor posicionamiento estratégico. Se puede pensar que el green branding debe incorporarse en la formulación de la estrategia de la marca ya que es un factor clave para el éxito y aceptación de las entidades en el futuro.

De esta forma, la responsabilidad medioambiental se ha expandido hacia un compromiso substancialmente mayor que seguir al pie de la letra la aplicación de todas las regulaciones gubernamentales existentes o llevar a cabo algunas iniciativas de reciclaje y manejo eficiente de la energía; las dimensiones que constituyen el green branding, básicamente, de refieren a la prevención de la polución; el uso eficiente de la energía; el diseño medioambientalmente amigable y por último, la administración de la cadena de distribución, ecología industrial y desarrollo sustentable.

La implementación de la gestión de marca responsabilidad ambientalmente se está extendiendo progresivamente en las empresas chilenas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social así como de la propia conciencia empresarial. La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

El proceso estratégico tiene que ser centrado en los grupos de interés como un modelo de dirección estratégica que sirve para analizar la importancia de dichos grupos en la consecución de los objetivos marcados para una gestión de marca ambientalmente responsable, así como el asumir los riesgos de no alcanzar éstos cometidos para las marcas. Este proceso estratégico parte de la misión, visión y objetivos enunciados en la gestión misma de la marca desde una perspectiva social para, a continuación, formular, programar, implantar y controlar la estrategia de responsabilidad con el cuidado del ambiente.

La creciente globalización y la participación de nuestros países en el comercio internacional, motivarán a mediano plazo, la incorporación de prácticas de green branding con mayor fuerza en las marcas que deseen expandir sus mercados hacia países donde este tema tiene la mayor importancia; la conducción ambientalmente responsable de una empresa, genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad, enriquece la imagen de marca, y contribuye en forma cuantitativa a la rentabilidad corporativa de largo plazo. Cada vez más,

las personas y la sociedad en general, esperan e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus comunidades. Las empresas deben reconocer que las políticas y prácticas de green branding constituyen también un imperativo comercial, y que las marcas líderes transforman esto en una ventaja competitiva. La gestión de la misma no debe quedarse en una mera gestión del ámbito operativo sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

La gestión o comportamiento ambientalmente responsable implantará estrategias y sistemas de gestión que contemplen no sólo aspectos económicos, sino también sociales y medioambientales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los grupos de interés. La aplicación de sistemas de gestión medioambiental ISO 14001 puede resultar de gran ayuda para una efectiva implantación de la estrategia para la marca en su entorno social. La certificación sobre gestión ambiental ISO 14.000, es la norma internacional que especifica un proceso para controlar y mejorar el rendimiento ambiental de la marca; consiste en requisitos generales, política medioambiental, planeación implementación, operación, revisión y acción correctiva y revisión administrativa, enfocada al compromiso de la protección al medioambiente. El respeto por el medioambiente, garantizando la sostenibilidad y el trabajar eficientemente con los recursos naturales.

A raíz de sus prácticas ambientalmente responsables las marcas son consideradas y mencionadas constantemente en los medios, por las acciones que realizan en beneficio de la comunidad y el ambiente, siendo reconocidas y recomendadas a los inversionistas y a los clientes, lo que determina necesariamente ganar en posicionamiento y diferenciación de marca.

En este escenario, un ejemplo relevante es el de la empresa Philips, la cual ha encontrado una gran oportunidad de construcción de reputación como empresa amigable con el medioambiente, desarrollando centros de investigación y desarrollo orientados a analizar nuevas tecnologías que le permitan mejorar sus indicadores de impacto ambiental. Así, ante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático COP21, Philips se autoimpuso el compromiso de convertirse en una empresa cabono neutral para el año 2020 acelerando sus procesos de innovación mediante un programa que denominó *EcoVision* (Philips, 2014) que comprende indicadores de desempeño sostenible en áreas de innovación, venta, calidad de vida, operaciones, empleados y proveedores. Para este objetivo, la compañía asigna más de 463 millones de

euros anuales a las áreas de innovación y desarrollo según sus reportes de 2014.

La multinacional holandesa se caracteriza por su alta innovación en productos de iluminación sorprendiendo constantemente con sus tecnologías de bajo consumo y bajo impacto ambiental, llegando a disminuir en más 40% su huella de carbono para el año 2015, y habiendo incrementado el uso de energías renovables dentro del uso de sus productos y procesos desde un 8% en 2007 a 55% en solo 6 años. En 2014, los reportes de Philips indicaban que el 52% de las ventas estaban asociados a productos ecológicos.

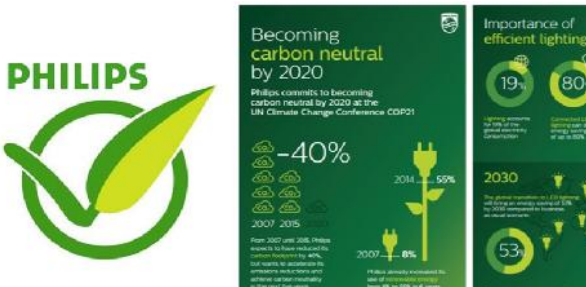
Su estrategia de Green Brand ha llevado a Philips a destacar entre las empresas con políticas verdes más importantes del mundo, apareciendo en el lugar 22 del ranking mundial de sostenibilidad empresarial 2016 según la revistas Forbes de México y Mercado de Argentina.

Imagen 6. Philips: marca reconocida por su compromiso de sustentabilidad y por ser amigable con el medio ambiente.



Fuente: Philips, 2018.

Imagen 7. Philips: marca reconocida por su compromiso de sustentabilidad y por ser amigable con el medio ambiente.



Fuente: Philips, 2018.

El que las marcas, ya sean que trabajen directamente en actividades que repercutan en efectos al medioambiente o indirectamente ocupando sus recursos en ello, experimentarán beneficios de trabajar bajo estos valores y en una actitud de respeto tanto al medio como las personas, logrando entre otras cosas: el aumento del rendimiento económico; reducción de costos de producción a través de control de desechos y eficiencia en el uso de sus recursos; una mejor calidad e innovación tanto en productos como en servicios y un aumento en la reputación e imagen de marca por llevar sus procesos de forma consiente con los efectos e impacto que puede producir en el medio.

Considerando los distintos niveles de profundidad que hoy en día tienen las marcas en sus estrategias de green branding y viendo los antecedentes, y casos a través de los medios de comunicación, y por sobre todo tomando conciencia real respecto al delicado tema medioambiental, debemos tener claro que tanto empresas como consumidores deben generar un cambio sustancial desde su ADN estratégico, que permita sustentar la creciente demanda de productos sin dañar el medioambiente. Así, nos damos cuenta entonces, que más que una tendencia, el green branding debe ser un elemento estructural base en la generación de cada marca, y para las ya creadas un desafío a considerar muy en serio al momento de pensar en su posicionamiento futuro frente a consumidores cada vez más exigentes e informados.

Un estudio realizado en Europa habla que, el 61% de los consumidores declaran estar cada vez más preocupados por el medio ambiente (Healey, 2009); el 55% ya ha comprado productos o servicios respetuosos con el ambiente; un 30% declara tener la intención de no adquirir productos perjudiciales con el ambiente natural (Yarrow, 2008), y pese a la actual situación de crisis económica, el 48% a nivel mundial está dispuesto a pagar un 10% adicional para comprar productos sustentables (Keller, 2010).

El tema medioambiental es un punto ineludible para cualquier marca; ser ecológicamente responsable pasó de ser una opción, dentro de las estrategias, a ser una obligación. Pero en un tiempo donde aumenta la conciencia global de nuestros estilos de vida, los posicionamientos ecológicos pueden convertirse en un arma de doble filo. Debemos tener claro que existen diferentes tipos de marcas según sus modelos de gestión ambiental: las que están intentando comunicar tendencias verdes sin tener propuestas sólidas; las que integran lo verde como un adjetivo más en sus intentos de posicionamiento, y finalmente, las que hacen un balance real de su contribución al planeta. Según el estudio realizado por *Green Brands Survey* en 2009 sobre conciencia ecológica

de los consumidores a nivel internacional, considera como responsabilidad de las marcas el buen comportamiento con el medio ambiente. El 77% de los encuestados afirma que es bastante o muy importante que las empresas tengan una política ecológica y sustentable.

Los consumidores esperan que las marcas reciclen de verdad, que utilicen una energía eficiente, reduzcan el embalaje y apuesten por la innovación ecológica. Hoy la problemática va más ligada a resolver aspectos de comunicación que terminan por confundir a los consumidores bajo frases eco, dilucidar que marcas están generando cambios profundos en su ADN en pro del planeta: parecer o ser ecológicamente responsables, ese es el problema real que están enfrentando las marcas.

Teniendo en cuenta también que los consumidores estamos cada vez más conectados e informados, las marcas se encuentran en un punto sin retorno, donde sus políticas internas y las estrategias de comunicación deben ser administradas de forma transparente, sin subestimar a los consumidores y teniendo en cuenta que los errores hoy tienen repercusiones inmediatas. Por ende la clasificación de las marcas según su modelo de gestión ambiental toma importancia al momento de entender como se está relacionando la marca con los consumidores y de qué manera se está posicionando tanto con productos de su misma categoría como con los productos o marcas verdes.

d. eBranding

La presencia cada vez más significativa de la vida social y sus interacciones simbólicas en la red, han generado un cambio de paradigma comunicacional. En la actualidad hemos dejado atrás un modelo analógico, secuencial, construido en base a monomedios de comunicación y pasivo, para dar lugar a un nuevo modelo de la comunicación constituido por la digitalidad, la hipertextualidad, la multimedia, la transmedia y la interactividad donde los mensajes son reticulares, es decir, de muchos a muchos y no de uno a muchos como el modelo anterior.

De acuerdo con Orihuela (2004) el cambio desde la comunicación analógica a la digital y sus características diferenciadoras, determinan que la comunicación estratégica de marca en las redes sociales digitales y en el amplio espectro de internet, delimite al Brand 2.0 o branding interactivo a los diez principios que describen la comunicación digital. A saber, Primero: de audiencia a usuario; Segundo: de medio a contenido; Tercero: de soporte/formato a multimedia; Cuarto: de periodicidad a tiempo real; Quinto: de escasez a abundancia; Sexto: de intermediación a desintermediación; Octavo: de unidireccionalidad a interactividad;

Noveno: de lineal a hipertexto; Décimo: de información a conocimiento.

Esto ha obligado a las marcas a poblar la red y gestionar sus identidades y atributos de manera distinta. Esta diferencia está dada por la interacción y el diálogo con las audiencias a través de redes sociales digitales que establecen conversaciones entre usuarios y estos con las marcas, siendo capaces a la vez de producir contenidos que las afectan de manera inmediata para bien o para mal.

La gestión interactiva de la marca, eBranding o Brand 2.0 es una tendencia que en los últimos años ha cobrado gran relevancia y presencia como estrategia comunicacional de gestión de marca para las empresas chilenas.

El eBranding trata de la gestión estratégica de construcción de marca en los medios digitales, sin perder de vista los medios convencionales. Le propone a las marcas ser capaces de establecer valores y comportamientos en ecosistemas digitales que soportan la marca. Sin olvidar que branding es branding, tanto si es online como si es offline, se debe asumir que con los entornos digitales se ha alterado la forma en la que se podemos enriquecer la gestión de marca. En la actualidad a las conexiones visuales y emocionales se agrega la interactividad, la conversación.

Cuando hablamos de eBranding, lo definimos como un proceso para transformar al ecosistema digital de la marca en una experiencia única para el usuario; única por su diseño, por la utilidad, usabilidad de sus contenidos y por la interacción con esta dimensión digital.

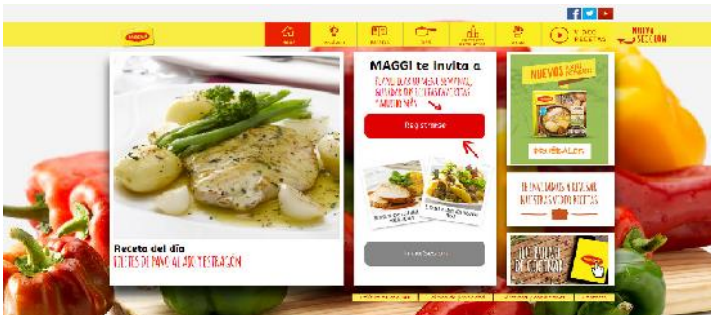
Así, el eBranding entre sus características más relevantes establece que es cuantificable ya que genera una medición permanente del comportamiento del usuario. A su vez, es interactivo ya que las marcas establecen una conversación con sus audiencias o usuarios permitiéndoles modificar estas dimensiones, manipularlas o simplemente consumir.

Los usuarios son los que tienen el poder de buscar la marca o cualquier información relacionada con ella, a partir de una actitud positiva y en plazos cortos lo que beneficia el posicionamiento de la marca. Esta interacción entre la marca y las audiencias es activa, dinámica y se percibe a sí misma como inteligente. Por ello las marcas deben adoptar mensajes acordes a esta realidad y evolucionar con sus públicos, ya que la red sigue creciendo y envolviendo a las identidades de las marcas, sean estos productos, servicios o dimensiones corporativas.

Una dimensión fundamental del Brand 2.0 es establecer estrategias de comunicación de marca online de manera interactiva. Sin embargo los conceptos fundamentales del branding no han cambiado: transmitir el mensaje y misión de la marca y mantenerse en la mente del consumidor.

Un caso que nos permite ilustrar como proponer un ecosistema digital para interactuar con las audiencias y construir posicionamiento y fidelización de marca lo encontramos en la implementación de la campaña “Síndrome del Plato en Blanco” que preguntaba ¿Sabes cuándo tus amigos los jeta se presentan a cenar por sorpresa y tú te tienes que esconder porque no sabes qué darles de comer?... Eso es que tienes el #SíndromeDelPlatoEnBlanco ¡Recupera la inspiración con Jugoso al horno pollo asado de Maggi y sal del apuro!

Imagen 8. Maggi: sitio web como núcleo central del ecosistema digital de posicionamiento.



Fuente: Maggi. 2018.

Imagen 9. Maggi: uso de YouTube para enviar videos a redes sociales y generar tráfico.



Fuente: Maggi. 2018.

Maggi lanzó en redes sociales para llegar a familias jóvenes y lograr más visibilidad. Sus objetivos eran promocionar una nueva receta de pollo y verduras, ampliar su base de consumidores para incluir familias y madres jóvenes, y por último, posicionarse como un producto adecuado de cocina casera fresca. Crearon y postearon vídeos con demostraciones de cocina y niños cocinando juntos, tenían una pestaña dedicada a la cocina en familia, donde se ofrecían recetas, consejos y trucos para cocinar productos frescos. Todo esto durante 7 semanas. Los resultados fueron un éxito. Un 19% de las ventas generadas por la campaña en su conjunto atribuible a Facebook, que solo supuso el 8 % del gasto total. 1,9 millones de usuarios vieron los anuncios, las piezas de comunicaciones, los videos, etc. que no habían visto la publicidad de la marca en televisión o prensa. En total, un ROI 2,5 veces superior al obtenido en televisión.

Imagen 10. Maggi: uso de Facebook para potenciar posicionamiento y fidelización.



Imagen 11. Maggi: uso de Facebook para potenciar posicionamiento y fidelización.



Fuente: Maggi. 2018.

e Cobranding

En los próximos años, la progresiva demanda de productos y servicios bien diseñados para un consumidor más exigente y mejor informado, llevará al comercio mundial a explorar nuevas formas para cautivar su preferencia. Esta es tal vez la razón por la cual la creciente tendencia de los últimos años hacia las asociaciones de marcas va en aumento. El concepto más convencional de cobranding es el de asociación de dos marcas con el fin de potenciar el valor y la rentabilidad de las mismas. Para que esta asociación resulte exitosa es de vital importancia la adecuación y complementación que se debe dar entre las mismas.

El cobranding es una forma de asociación entre dos o más marcas que tiene como objetivo crear valor para cada una de las marcas involucradas, manteniendo intactos sus nombres comerciales. Este tipo de asociación ofrece a marcas establecidas encontrar una fuente de ingresos diferente y a las nuevas les aporta la credibilidad y la confianza que necesitan en mercados escépticos. Entre los principales beneficios se pueden destacar: a) que facilita a una marca el ingreso a nuevos mercados a los que no puede acceder por sí sola; b) la inversión para ingresar a nuevos mercados disminuye; c) la estrategia de ayuda a comunicar al consumidor que su producto sobresale entre las ofertas de la competencia.

El cobranding permite que dos o más marcas puedan compartir dentro de un mismo punto de ventas, o en el diseño de una experiencia de marca común, compartiendo costos y rentabilidad. También es posible diseñar e implementar acciones de responsabilidad social de manera colaborativa. De acuerdo con Blackett & Russel (2001), el cobranding generalmente lo practican marcas que ya están consolidadas y que trabajando juntas pueden beneficiarse mutuamente; para ello es crucial realizar un proceso riguroso en la elección de la marca socia, que en la mayoría de los casos se logra buscando aquellas marcas que se contemplan dentro del mismo estilo de vida del segmento de mercado que se tiene por objetivo. Con esta estrategia se busca mejorar los retornos habituales sobre las ventas a través de una menor inversión y una base de costos más reducida. Por ello es necesario un compromiso significativo por parte de ambas marcas, siendo una de sus principales atractivos el reducir los riesgos vinculados con el ingreso a nuevos mercados. Por lo general dentro de sus requisitos se establece: a) dirigirse al mismo mercado; todas las empresas participantes en el cobranding deben tener como objetivo el mismo público o mercado; b) utilizar el mismo medio y espacio para anunciar las marcas y c) tener

los mismos intereses u objetivos.

Imagen 12. Teletón + Banco de Chile: sde sus primeras versiones, esta alianza de co-branding se presenta como sinónimo de compromiso y solidaridad).



Fuente: Banco de Chile, 2017.

Imagen 13. Teletón + Banco de Chile: desde sus primeras versiones, esta alianza de co-branding se presenta como sinónimo de compromiso y solidaridad.



Fuente: Banco de Chile, 2017.

Un claro ejemplo de cobranding lo constituye la alianza entre *Fundación Teletón Chile* y *Banco de Chile* para realizar el evento Teletón en Chile, hace más de treinta años de manera ininterrumpida, con la finalidad de recaudar los fondos que permiten a la fundación la atención y rehabilitación de personas con discapacidades motoras, especialmente niños. Teletón Chile es una fundación sin fines de lucro creada en 1978 y caracterizada por el gran impacto mediático que genera anualmente mediante el desarrollo de un evento televisado en cadena nacional durante 27 horas de transmisión continua con la finalidad de juntar fondos para la rehabilitación integral de niños y jóvenes con discapacidad motora. Actualmente Teletón atiende al 85% de los menores de 20 años que padecen alguna discapacidad motora en Chile y reciben más de tres mil nuevos pacientes anualmente.

f. Branding Mutante

Es una estrategia de comunicación y gestión de marca que de acuerdo con (Kreutz, 2005), caracteriza por ser abierta, innovadora, artística, indeterminada y subjetiva: un conjunto de eclecticismo simbólico. La mutación es de naturaleza emocional; un vínculo de identificación de la marca con sus públicos y la posibilidad cierta de interactuar con ellos, porque a pesar de algunos profesionales en las áreas de comunicación, diseño y marketing siguen considerando que los marcas mutantes están en riesgo de no fijarse en la mente, tienen algunas ventajas: son fáciles de adaptar a las nuevas situaciones del momento; el impacto de ellas mantiene la atención del público y su interacción, innovación, flexibilidad, dinamismo, entre otros permite la interacción y la lealtad de las audiencias. La marca mutante es una práctica de comunicación de la marca contemporánea, que puede ser programada y poética.

Imagen 14. TEA Sports y su arquitectura de marcas destacada por medio del branding mutante.



Fuente: EA Sports, 2018.

Las marcas mutantes programadas son aquellas en las que ciertas variaciones o mutaciones se producen durante un tiempo también determinado sobre su dimensión visual. Las Marcas Mutantes Poéticas son aquellas cuyas variaciones ocurren espontáneamente, sin reglas pre-determinadas, obedeciendo sólo a la intuición creativa del diseñador, pero generando una comunión con el espectador que interactúa para interpretarla, como MTV y Melbourne, entre muchas otras.

Como un ejemplo, más emblemático podemos referirnos a Google, la compañía americana fundada en 1998 por Larry Page y Sergey Brin, que sorprendió al mundo de la estrategia corporativa por el uso de doodles, diversas alternativas visuales que adopta el logotipo en su aplicación vinculada al motor de búsqueda en su página web, los cuales van adoptando formas conmemorativas para diversos eventos, acontecimientos, festividades, efemérides, e incluso composiciones estéticas aleatorias. Esta modificación constante de la manera de representar la marca, denominada marca mutante, rompe con la estructura tradicional del logo vinculado al desarrollo de manuales de normas gráficas que buscan estandarizar drásticamente las posibilidades de representación visual de la marca en su aplicación en distintos soportes.

Imagen 15. Google: uso de branding mutante programado.



Fuente: Google, 2018.

Imagen 16. Google y su aplicación del branding mutante poético.



Fuente: Google, 2018.

Google logra presentar una imagen dinámica, versátil, adaptable y cercana, aumentando las expectativas de sus usuarios, quienes cada día podrán encontrarse con una nueva forma de representación visual del logotipo según sea el acontecimiento que deseen conmemorar. Dentro de las innovaciones que podrían llegar a considerarse en esta forma particular de representación de la marca visual, Google ha incorporado, además de las imágenes estáticas, una gran variedad de animaciones y pequeños juegos interactivos que sacan a la marca de su estructura estática, agregándole variables de movimiento, sonido e interacción, además de agregarle códigos de reconocimiento de usuario que le permiten entre otras cosas, personalizar el mensaje de la marca a cada individuo. Se entiende a las personas como seres complejos, cambiantes, de gustos amplios y con necesidades de sentirse considerados en un medio altamente globalizado. Esto ha permitido a Google posicionarse como una marca inteligente, altamente dinámica y con una personalidad cercana y comprometida con los intereses del usuario, el que es transformado en partícipe y protagonista de su estrategia.

Imagen 17. Google: uso de branding mutante animado.



Fuente: Google, 2018.

Imagen 18. Google: uso de branding mutante animado.



Fuente: Google, 2018.

Imagen 19. Google: uso de branding mutante animado.



Fuente: Google, 2018.

g. Antibranding

Por definición, el antibranding está asociado a las prácticas de los colectivos sociales que rechazan el estado actual del sistema social en todas sus dimensiones, principalmente en la política y en económica. Las características que pueden definir este fenómeno social es una toma de posición crítica respecto de la información puesta en juego por las marcas, actores principales del status quo del sistema neoliberal de mercado y su globalización económica. Se rechaza de plano la información que se convierte en una mercancía más, con la intención de producir beneficios, lo que determina la presentación de las noticias: se acentúa la emocionalidad, la personalización, y la descontextualización. Se toma como base la retórica del bien y del mal evocando el miedo, el terror o el placer. Los movimientos contramarquistas desarrollan estrategias comunicacionales de ataque a las marcas, fomentando la crítica, la duda y la desconfianza contra los idearios valóricos, simbólicos de las marcas.

De esta forma, el antibranding se constituye del compromiso de renunciar a las formas de organización tradicionales en contra del sistema, de no tolerar ninguna jerarquía, de discutir a fondo todos los problemas hasta alcanzar un consenso y de construir una estructura interna democrática de base que se caracterizase por el respeto mutuo para oponer resistencia tanto simbólica como práctica a las marcas que constituyen, articulan y dan vida al sistema actual globalizado.

Aproximadamente desde los años 70 muchas marcas conocidas pasaron a ser el blanco de los ecologistas y los activistas de derechos

humanos. Los llamados para boicotear a Nestlé, McDonald's, Nike y Shell, entre otras marcas, concitaron gran atención. Hoy prácticamente ni se recuerda cuál era entonces el origen de la crítica. Pero en cierta forma se sabe: esas empresas estuvieron involucradas en negocios espurios y en el intertanto casi todas las grandes corporaciones aprendieron a proponerse como marcas socialmente responsables y ante todo ecológicas, publicando en forma periódica voluminosos informes ambientales y sociales.

Para (Kleim, 2005) la última mitad de la década de 1990 apareció una red de militantes que luchaban por la ecología, los derechos de los trabajadores y los derechos humanos, y decididos a exponer los daños que se pretendían ocultar tras un delgado barniz. Desde entonces han aparecido docenas de organizaciones y publicaciones nuevas con el solo propósito de poner al descubierto a las que se benefician con políticas represivas en todo el mundo. Los grupos más antiguos, que solían dedicarse a vigilar a los gobiernos, cambian de dirección, y ahora su misión principal es revelar las violaciones que cometen las marcas multinacionales. Esta poderosa forma de activismo es mucho más amplia que la de las organizaciones gremiales tradicionales. Sus miembros son jóvenes y viejos. Entre ellos cobra fuerza la estrategia de la subversión, que pretende acorralar a todas las formas de poder establecido: publicidad vs contrapublicidad, branding vs contrabranding, etc.

Esta tendencia se ha concentrado preferentemente sobre aquellas marcas que no son responsables ambientalmente. Básicamente el antibranding se ha enfocado sobre las empresas energéticas y la clase política, sin embargo, paulatinamente se desplaza sobre otras categorías que antes gozaban de total impunidad en sus cometidos comerciales. Los ejemplos comienzan a abundar en esta materia.

Sin embargo, el antibranding como estrategia de comunicación y gestión de marca por parte de las empresas, inicia en estas últimas décadas, cuando las marcas se dan cuenta que los integrantes de estos movimientos antisistémicos son también consumidores de muchas marcas. Desde una perspectiva crítica, las marcas comenzaron la adopción de estos elementos simbólicos para posicionarse y fidelizar respecto de los valores de sus productos a los integrantes más radicales del sistema. Surge del aprendizaje de las marcas y como contrapropuesta ideológica de ellas. Es decir, las marcas adoptan las estéticas, los lenguajes, las formas de expresión y los formatos culturales de los movimientos antisistémicos para posicionarse y fidelizar respecto de los valores de sus productos a los integrantes más radicales del sistema y a sus diversas audiencias de manera general.

Dos claros ejemplos de esta estrategia adoptada lo constituyen Fiat y WOM para las categorías de telefonía celular y automóviles. Fiat, para introducir su nueva imagen corporativa en el mercado chileno optó por hacerse cargo de todos los prejuicios y opiniones negativas que existían sobre ella. De esta forma, propuso una nueva promesa de maraca a partir de una campaña denominada *Déjenlos Hablar*. Utilizando formatos de rayados stencil en los muros de las zonas urbanas más concurridas, afiches en papel de periódico monocolor y videos en Youtube, emuló la estética y la modalidad de intervención y convocatoria de los grupos de protesta social, intentando hacerse cargo y revertir el mal posicionamiento en la audiencias: las personas no le creían a la marca, y tenían percepciones negativas generalizadas sobre la performance y el diseño de los autos (autos estéticamente feos, pequeños, incómodos y con diversas fallas mecánicas).

Imagen 20. Google: uso de branding mutante animado.



Fuente: Google, 2018.

El otro ejemplo lo constituyen WOM, empresa de telecomunicaciones fundada el 2015 en Chile perteneciente al fondo de inversión británico Novator Partners LLP y sus socios locales, Phoenix One. A 2018 tiene cuatro millones de clientes de un mercado de 18 millones aproximadamente. La marca irrumpió con una estrategia de antibranding que buscaba crecer en un mercado que ofrecía condiciones muy adversas y desfavorables para los clientes por parte de las grandes compañías existentes: Entel, Movistar y Claro, entre otras. WOM intentó remover el piso valórico de la sociedad aprovechando un contexto histórico de descontento general en torno a la sensación de vulnerabilidad que reinaba en el ambiente nacional, producto del destape mediático de diversos escándalos empresariales y políticos que dominaban la prensa y medios nacionales. Fue tanta la revolución provocada, que compañías telefóni-

cas como VTR Móvil pasaron todos sus planes a 4G sin costo adicional y Virgin Mobile Chile subió la cuota de navegación en sus planes.

En este escenario, buscó posicionarse y captar el interés de la población joven que se sentía vulnerada, instándolos a ser protagonistas de un cambio en la toma de decisiones mediante la utilización de los temas tabúes en torno a sexualidad, política y contingencia, buscando empatizar con el carácter idealista y rebelde de su segmento. Levantando la bandera de una telefonía móvil de calidad a un precio justo su comunicación de marca incluye mujeres besándose, transexuales, homosexuales, escenas eróticas acompañadas de mensajes como “la revolución comenzó”; “me cambié y ahora me recargan mucho más”; “me cambié y me dan mucho más”, son parte de la emblemática publicidad con frases directas a sus competidores como “Que al final no te den ganas de vomitar” y “está claro que te vas a cambiar”.

Imagen 21. WOM: uso de antibranding para campaña de posicionamiento.



Fuente: Agencia Divan, 2017.

h. Brand Experience

Las estrategias de brand experience buscan mediante el diseño, la ejecución y el control de planes, influenciar en la mente de los consumidores, apelando a sus emociones y también en sus intercambios con la finalidad de aumentar las posibilidades de que ellos prueben y luego consuman en repetidas oportunidades ciertos productos o servicios. El ambiente juega aquí un rol de importancia en la creación de vínculos sensoriales y emocionales ya que corresponde a todos los factores externos al consumidor que influyen en su manera de pensar, sentir y actuar.

En la actualidad, la sociedad global vive una realidad patrocinada por las marcas. Estamos repletos de mensajes de marcas y consumo en nuestro contexto rutinario inmediato, pero lejos de hacernos más permeables a las influencias de las empresas y organizaciones, esto ha ido impermeabilizando a las culturas en lo relativo a la comunicación de marcas y sus objetivos para con los consumidores. Esto tiene relación con la ampliación de los límites de las marcas de consumo en nuestro entorno más cercano. Hoy en día vemos el paisaje urbano lleno de imágenes de marca, promociones y publicidad, pues la inversión se sigue incrementando año a año a nivel planetario respecto a esta área de la comunicación y el consumo, que además encuentra cada vez más soportes y formas nuevas de transmisión.

Para varios autores que revisaremos a continuación, la publicidad, el marketing, los y las marcas en sus concepciones más primigenias luego de haberse visto expuestas a la ceguera popular derivada del exceso de mensajes con que los consumidores se enfrentan minuto a minuto, lejos de rendirse, han comenzado a por apropiarse de otros métodos para acceder a la mente y eventualmente a la adhesión por parte de las personas. Uno de los factores a considerar en el que más se ha estado trabajando en el mundo de las marcas guarda relación con el ambiente complejo en el que se desenvuelven los consumidores, cuya relación se denomina experiencia de marca, entendiendo el término experiencia, según (Healey, 2009) como la mejor manera de apreciar algo; la experiencia suele ser el aspecto más memorable de cada cosa que compramos.

El comportamiento del consumidor es dinámico y comprende interacciones de sus pensamientos, sentimientos y acciones con el medio en el que se desenvuelve. De este modo, se puede ver influenciado por comentarios de otros consumidores, anuncios, información de precios, empaques y aspecto del producto, entre muchos otros factores. La manera en la que influyen estos distintos factores sobre los consumidores; tal y como plantean (Peter & Olson, 2006) dependen directamente de dos sistemas propios de los mismos consumidores, éstos se denominan afectos y cognición. Los afectos y cognición del consumidor son dos tipos de respuestas mentales que los consumidores experimentan con respecto a los estímulos y eventos de su ambiente. El término afectos se refiere a los sentimientos que se tienen hacia esos estímulos y eventos, como el agrado o desagrado en relación con un producto. La cognición abarca los pensamientos, como las creencias relativas a un producto.

El ambiente juega aquí un rol de importancia ya que corresponde a todos los factores externos al consumidor que influyen en su mane-

ra de pensar, sentir y actuar. Hace referencia a componentes físicos y sociales inmediatos y “tangibles” por los consumidores, y por lo tanto, manejables, tales como el aseo de una tienda, el trato de un vendedor, los acompañantes del momento o el clima interno de un local, entre muchos otros factores.

Para (Solomon, 2008), el ambiente está formado por los estímulos asociados a la interacción con la marca, es decir la experiencia desemboca en procesos posteriores de satisfacción o rechazo. Así diseñar una óptima experiencia permite lograr mayor satisfacción y lealtad por parte de los consumidores. La atmósfera de consumo, o sea el diseño consciente del espacio y sus diversas dimensiones para provocar ciertos efectos en los compradores está asumiéndose cada vez más como la respuesta a la diferenciación real dentro del mundo plagado de productos, servicios y marcas en que nos encontramos. Un clásico ejemplo actual de un exitoso modelo de diseño de experiencia en locales es la cadena Starbucks, donde todos los elementos que construyen su ambiente estarían meticulosamente estudiados y colocados para generar una experiencia única y a imitar.

No se pretende solamente generar un espacio amigable y bien acondicionado para la compra-venta, más allá, se están diseñando destinos integrales, para que los consumidores acudan, deseen quedarse, relacionarse y volver a él (Kleim, 2005). Es por ello que se ha llegado incluso a hablar de una mitología de las marcas, porque el desarrollo de las mismas, la creación de ambientes y de experiencias han crecido a tal punto que se han ido creando historias complejas y fabulosas detrás de algunas marcas líderes a nivel global, en diversas categorías.

El diseño de experiencia de marca siempre ha consistido en establecer vínculos emocionales entre la marca y el consumidor. Como en cualquier otra relación, las emociones se basan en información recabada por nuestros sentidos. En base a lo anterior, definimos que uno de los principales objetivos de las marcas en la actualidad debiera centrarse en la gestión de vínculos entre consumidores y las mismas marcas. Cuanto más positiva sea la sinergia que se establezca entre nuestros sentidos, más sólida será la conexión entre emisor y receptor. La duda que se genera a partir de esta sentencia tiene relación con la real simplicidad de este cometido y de cómo podemos medir o evaluar esta sinergia.

En primer lugar, de acuerdo con (Lindstrom, 2007) hay que conocer la génesis y definición de la marca. Es importante tener en cuenta su origen, sus particularidades, su competencia y su público objetivo, entre

otros aspectos generales, para saber cuál es su promesa y cómo se cumple, particularmente en cuanto a la experiencia de marca se refiere. En segundo lugar, podemos pasar al nivel de la experiencia que la marca actualmente genera, para lo cual se deben analizar uno a uno los cinco sentidos y la existencia de factores que influyan sobre ellos. La vista, el tacto, el olfato, el oído y el gusto juegan roles importantes al momento de la relación directa de los consumidores con la marca. Luego, en tercer lugar, debemos despedazar la marca en cuestión desde cada uno de sus áreas constitutivas, para así determinar la realidad de los posibles puntos de contacto de la marca con los consumidores dirigidos a crear o mantener la imagen de marca. Los aspectos a considerar en este nivel son principalmente: logotipo, imagen, color, forma, nombre, lenguaje, iconos, sonido, navegación, comportamiento, servicios, tradiciones y rituales. El último nivel corresponde a la medición y conclusión de la relación entre la información obtenida de los niveles anteriores con el propósito de medir la calidad de la experiencia y lealtad de marca existente para los consumidores.

156

Existen numerosos ejemplos de marcas cuyas promesas de valor comportan el concepto de la experiencia de marca como central en su desarrollo y en su relación con los consumidores. Entre ellas destaca la marca Starbucks (Joseph, 2007) para quien las necesidades de un cliente son su prioridad a la hora de crear una experiencia diferente asociada al consumo de café, que implican el servicio, la atención, la comodidad y las posibilidades de interacción de las personas dentro de cada tienda y en sus redes sociales y aplicaciones.

Imagen 22. Starbucks: un ejemplo de brand experience.



Fuente: Starbucks, 2018.

i. Storytelling

De acuerdo a Healey (2009), toda marca tiene que contar una historia. A la gente le encantan las buenas historias y quienes mejor las cuentan tienen la misteriosa capacidad de forjar un vínculo personal y emocional con sus audiencias. La experiencia de disfrutar de una buena historia es algo muy poderoso que atrae todos nuestros sentidos y nos sumerge de tal modo en la experiencia de la marca que nos hace sentir como si estuviéramos viviéndola y siendo parte de ella verdaderamente.

Consistente con lo anterior, (Salmon, 2008) habla de un desplazamiento de significado del producto al logotipo y posteriormente del logotipo a las historias, a la vez que establece el arranque de la filosofía del storytelling en la empresa entre los años 80 y 90. Este desplazamiento de significado se traduce en el paso de la imagen de marca a la historia de marca, estableciendo que hemos entrado en la era del relato. Resalta la relevancia del relato, argumentando que las historias tienen una función legitimadora, al igual que las fábulas y sus moralejas. Realiza así un paralelismo entre la literatura y el management, introduciendo el concepto de literatura de lo real o empresa de ficción.

De acuerdo con esta estrategia (Adecec, 2012) se centra en dotar a la marca para contar historias que trasladen los valores de una compañía, marca o producto y que conecten con sus públicos objetivo. Pueden existir diferentes géneros y tonos (emoción, humor, intriga, etc.), así como diferentes formatos para plasmar la historia (vídeo, gráfico, apps, etc.). El brandstory es un recurso cada vez más utilizado por las marcas para llegar a sus públicos y se fundamenta en trasladar los valores de marca en una historia de forma que sea natural e implícita, de la misma forma que se han transmitido todo tipo de valores de generación en generación a través de cuentos, mitos y fábulas. El brandstory genera credibilidad en la medida que las historias nos muestran nuevas facetas de las marcas y las dotan de cercanía por lo que producen confianza. Pero para ello es necesario que exista autenticidad y que la marca haya trabajado en una historia propia y relevante. Los públicos diferencian muy bien la auténtica pasión y el interés de una marca.

Así, el storytelling también está haciendo que las marcas se vean así misma como un relato que debe sostenerse en el tiempo, una serie con un número ilimitado de capítulos. El rol de los responsables de marca es ser garantes de su relato que hay que crear y actualizar permanentemente ya que las historias son una forma sencilla de trasladar hechos y datos, de forma que sea sencillo tanto contarlas como recordarlas. Las personas adoran las buenas historias y las comparten con

su entorno. A través de las historias, las marcas consiguen conectar con el público y crear un vínculo, apelando a la parte emocional para conseguir que los consumidores se identifiquen con ellas y con los valores que transmiten. Generan así un vínculo más profundo que el que puede provenir de argumentos racionales y simples enumeraciones de datos y ventajas. En definitiva es una estrategia de vital importancia cuando se pretende conectar realmente con las audiencias de la marca. El arte de contar historias es la clave para que un individuo llegue a compartir un vínculo emocional con una marca o acción social.

Según (Seguel, 2014) debemos tener claro cuatro puntos para crear nuestra historia de marca: a) entender que la consistencia que tendrá tu historia es clave; b) comprender que los clientes o consumidores son el personaje principal; c) contar nuestra historia usando arquetipos; y d) preguntémonos: ¿qué rol ocupa nuestra marca en la vida de las personas? Esto porque detrás de una marca hay historias que le dan una identidad y un carácter e incluso una personalidad. Vivimos en una era donde las marcas pasaron a la historia y las historias a ser marcas. Es decir, la empatía y la sinceridad rompen con los estereotipos convencionales, conectando con personas que ya no buscan sentirse reflejadas en otras personas, más bien buscan reflejar sus propias historias y que los demás las conozcan y que quienes las escuchen las hagan suyas. Este sería el rol principal del storytelling: darle un sentido a las marcas, pero no a través de beneficios tangibles o características básicas sino que a través de las mismas historias de sus audiencias.

De esta forma, las marcas deben generar historias convincentes y tratar a los consumidores con respeto para que así crean en ellas; las marcas deben tener claro el papel que cumple la narración en la motivación, persuasión y la obtención de una cooperación por parte del receptor. Debemos lograr que las personas se conviertan en el centro del brandstory y para eso es necesario saber identificarnos con las situaciones, las personas y sus propias historias; no podemos llegar y construir un brandstory así como así, ya que son los relatos de los demás los que nos ayudan a construirnos a nosotros mismos, día a día. Una marca no puede prosperar por sí sola; esto explica por qué las historias se están convirtiendo en una herramienta de las empresas para construir un vínculo emocional con sus clientes.

En la estrategia del storytelling, subyace una antropología que busca conocer y relatar las historias de la propia marca y de las de las personas que se vinculan con ella. En tal sentido, se va más allá de una metafísica del marketing y del fetichismo de las ventas para interactuar con personas e identidades culturales reales, históricas. Una antropología

logía que impone a la lengua y la cultura como contexto escenario de relación y posibilidades abiertas de interacciones simbólicas, en la medida en que todos somos producto del lenguaje, de las historias que nos contamos a nosotros mismos, de los relatos que le contamos de nosotros a los demás y de las historias que los demás cuentan de nosotros.

Ejemplo destacados de esta estrategia es el caso del vino chileno Medalla Real, de la Viña Santa Rita. El relato *Decantados, envasado en un hecho real*, cuenta la historia de Francisco y Ana, una pareja que lleva 18 años de matrimonio. Con el tiempo han perdido interés por la relación. Están pasando por una crisis. Su alma está en el trabajo...no tiene tiempo para su familia. Ana se siente sola y lo necesita. Francisco quiere salvar su matrimonio pero no puede dejar de lado esa pasión que lo mueve en su vida, su trabajo como enólogo. Santa Rita nos entrega la historia de parejas reales con problemas reales al enfrentar los desafíos laborales que muchas veces tensionan los matrimonios y los ponen en cuestión, cuando se ven obligados a decidir entre la familia o su pasión.

Imagen 23. Viña Santa Rita: Storytelling de su marca Medalla Real.

159



Fuente: Santa Rita, 2018.

Un segundo caso es el de Nike, y su video “Encuentra tu Grandeza”, que nos cuenta la historia de Nathan, un chico de 12 años de edad que vive en London, Ohio, para contarnos que la grandeza, la superación no está fuera de su alcance, ni debería de estarlo para ninguno de nosotros. Es la historia de un niño obeso que intenta superarse y lograr su objetivo. Es el relato de una persona practicando deporte que no es un deportista de élite, ni tiene un cuerpo escultural; es una persona corriente como cualquiera de nosotros; con exceso de peso y problemas en su estado físico.

Imagen 24. Nike: Storytelling para los Juegos Olímpicos de Londres 2014.



Fuente: : Santa Rita, 2018.

Comentarios finales y perspectivas de desarrollo del área disciplinaria

160

Durante el recorrido de esta investigación, se pudo corroborar la aparición y desarrollo de nuevas estrategias de branding y comunicación, las que se derivan de un nuevo escenario más complejo, caótico, y fluido; tendencia en la que se desenvuelve la gestión estratégica de marca.

La Nueva Teoría Estratégica (NTE), una concepción y paradigma diferentes de aproximación a la realidad, implica una visión Humano/Relacional que aporta otra forma de ver a aquello que solemos llamar contexto, para unos y mercado, para otros. Esta forma de ver la realidad no solo es presente sino también futura, no está aislada sino en red, no es solo física sino también digital, percibida, interpretada, construida mental y semióticamente por cada sujeto.

La NTE ofrece un modelo para pensar y hacer estrategias, llamado Estrategar, que replica la forma natural con la que las personas hacemos nuestras estrategias cotidianas.

Así, una estrategia contemporánea debe abandonar su eje de interés centrado en la rentabilidad exclusivamente, entendiendo que el éxito de la estrategia se sustenta en la validez y la aprobación que le otorgan sus audiencias, quienes en su interacción con la marca buscan resolver problemas y necesidades de carácter humano y relacional y no solo económico.

El branding se presenta entonces como un ecosistema cultural vivo, caracterizado por su alta complejidad, por su dimensión sistémica y relacional. No se puede entender la estrategia de marca si no se considera esta como un sistema integrado de partes, como células interdependientes y altamente especializadas que componen un organismo mayor de alta complejidad, cuya interacción efectiva determina la manera de relacionarse con sus audiencias y con otros ecosistemas de marcas en sociedad.

Los ejemplos de casos encontrados en la literatura, campañas en diversos formatos, plataformas y ecosistemas comunicacionales, tales como los digitales, audiovisuales e impresos, permiten ratificar con absoluta certeza la identificación y existencia de nueve estrategias de gestión y comunicación de marca en las grandes empresas y organizaciones, las que son claramente reconocibles por su presencia en los distintos ámbitos en los que las marcas interactúan para diferenciarse y posicionarse en las personas. Las estrategias identificadas son: Branding Corporativo; Branding Social; Green Branding; eBranding; Cobranding; Branding Mutante; Antibranding; Brand Experience y Brandstory.

161

Se debe entender las marcas desde su carácter prospectivo y sostenible, pues toda marca debe crearse pensando en su capacidad de desempeñarse satisfactoriamente en escenarios futuros, y ser capaz de mantenerse vigente a lo largo del tiempo. Así, la estrategia de marca debe ser capaz de entender las principales áreas para construir relaciones de largo plazo con sus audiencias, extrapolando cómo sortear los diversos obstáculos que podrían surgir, así como la forma de construir una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo

Este texto, intenta describir cuáles son las nuevas narrativas, visualidades y argumentaciones estratégicas, visualizando los modos de interactuar de las marcas desde la cultura para instalarse e institucionalizarse en cuanto futuribles (espacios simbólicos de instalación en la mente de los stakeholders) e imaginarios sociales, y referentes de sentido para las personas.

Referencias bibliográficas

Acciónrse. <http://www.accionrse.cl/app01/home/queEs.html>.

Acosta, M. & Martinoli, E. (2005). *El mensaje institucional cooperativo. Una mirada desde el análisis del discurso*. Universidad de Buenos Aires.

Adecec (2012). *Guía Storylling y Brandend Content*. Asociación de Empre-

sas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación.

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. Doi: 10.4185/RLCS-2017-1177.

MAS, F. (2015). *Tendencias de Branding en Chile: Estudio Descriptivo de la Gestión Estratégica de Marca en las Principales Empresas Chilenas*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

Arias, A. (2012). Los qualia: intuiciones y argumentos. Apuntes para una nueva proximación. *Cuaderno de Materiales, Revista de Filosofía*, 24.

Blackett, T., & Russel, N. (2001). *¿Qué es Cobranding?*. Pearson.

Cappriotti, P. (2007). *Gestión de Marca Corporativa*. La Crujía.

162

Cappriotti 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*.

Chavez, N. (2010). *Marca: Los Significados de un Signo Identificador*. Ediciones Infinito.

Comisión comunidades europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Unión Europea.

Cortina, A. (2003). *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Trotta.

Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI. *Razón y Palabra*, (34), 1-14. <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.htm>

ELEMENTAL. (2016). *Responsabilidad Social Empresarial*. <http://www.elementalchile.cl/en/>

García, T. & García, A. (2005). *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Universidad de Valencia.

Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara Ediciones

S.A.

Hamel G. & Prahalad, C.K. (1989). *La organización de alto desempeño: El propósito estratégico*. Lo mejor de Harvard Business Review.

Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?*. Editorial Gustavo Gili.

Herrera Echenique, R. (2013). *Comunicación Estratégica en Chile: Panorama de la Industria Local y Alcances al Potencial de Desarrollo en la Región*. Tesis Doctoral en Universidad de Málaga.

Herrera Echenique, R. & Pérez, R.A. (2014). *Nueva Teoría Estratégica. El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santillana-FISEC.

Íñiguez, L. (2001). Identidad: De lo Personal a lo Social. Un Recorrido Conceptual. En Eduardo Crespo (Ed.) *La constitución social de la subjetividad*. Editorial Catarata.

Joseph, M. (2007). *La experiencia Starbucks. Cinco principios para transformar lo ordinario en extraordinario*. Granica.

Keller, K. (2010). *Administración Estratégica de Marca*. Branding Prentice Hall.

Kreutz, E. (2009). *Google: la narración de una marca mutante. Diario de Comunicaciones. Medios de Comunicación y Consumo*. ESPM. Ed 16.

Lindstrom, M. (2007). *Brand Sense. Convierta su marca en su experiencia de cinco sentidos*. Grupo Editorial Patria.

Lozano, J.; Albareda; L.; Ysa, T.; Roscher, H. & Marcuccio, M. (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Editorial Granica.

Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente*. Editorial Ciespal.

Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

Olcese, A., Rodríguez, M. Y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Editorial McGraw Hill.

Pérez, A. & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa.

Cuadernos de Gestión, 14, (1), 97-126.

Perez, R.A. (2012). *Pensar la estrategia*. Crujía.

Pérez, R. A. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Editorial Ariel.

Pérez, R.A. & Sanfeliu I. (2013). *El Viaje a la Complejidad. Tomo 4: La complejidad social. La trama de la vida. Nivel de Integración Social*. Biblioteca Nueva.

Philips. (2011). *Plan Estratégico Eco Vision*. <http://www.philips.cl>

Peter, J. & Oson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. McGraw Hill.

Saleh, F. (2010). *El nuevo orden en la industria de la comunicación estratégica*. <http://www.elmostrador.cl>

Salmon, C. (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formar las mentes*. Atalaya.

Seguel, C. (2014). *Brandstory. Historias que dejan marcas*. Ediciones Universidad Finis Terrae.

Solomon, M. (2008). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

Tironi, E. & Cavallo A. (2004). *Comunicación Estratégica*. Taurus.

Tugendhat, E. (2010). *Lecciones de ética*. Gedisa.

Vignolo, C. (2002). *Sociotecnología: Construcción del capital social para el tercer milenio*. Universidad de Chile.

Villafañe, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000.

Yarrow, J. (2008). *Ecological Naturart. 1001 maneras de salvar el planeta*. Grijalbo.

El aporte de la NTE a la comunicación

Haydée Guzmán

Katherine Castro

165

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.

Correo electrónico: guzmanramirezhaydee@gmail.com

Comunicadora Social y Periodista con énfasis en Comunicación Organizacional, Doctora en Ciencias Políticas, Especialista y Magíster en Docencia e Investigación Universitaria, Diplomada en Gerencia de la Comunicación Estratégica, Investigadora en grupo de investigación CÓDICE de la Universidad Sergio Arboleda, Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) capítulo Colombia y del Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos del Congreso de la República de Colombia (CAEL), Miembro de la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones (RECOR) Docente universitaria en Pregrado y Postgrados. Autora de Libros sobre la Comunicación estratégica y cultura organizacional, Apropiación de las TIC, Radios Comunitarias, Memoria Histórica, Educación y Tecnología, Resiliencia y didáctica.

Correo electrónico: ktcastromolina@gmail.com

Es un gran honor participar de esta publicación, homenaje a la memoria de Rafael Alberto Pérez. Lo recordamos como un gran ser humano, como el Maestro solícito, dispuesto, siempre abierto a la conversación y escuchando a sus discípulos para continuamente construir. Dejó un gran legado al mundo de la comunicación con la promulgación de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), tema al cual nos referiremos en este artículo con la confianza de haber sido fieles a su pensamiento y enseñanzas.

A manera de contexto, diremos que la Estrategia está fundamentada en los paradigmas militar, matemático y del management. En 1994, los trabajos de Ormerod, Mintzberg y especialmente el de Prahalad y Hamel cuestionaron el paradigma vigente y plantearon su reflexión en el marco del management, punto de partida para la evaluación de la Estrategia y para los estudios subsecuentes al respecto. Aunque desde hacía un buen tiempo ya venía cuestionándose sobre este tema, fue en los albores del siglo XXI cuando Rafael Alberto Pérez lideró una nueva perspectiva de estudio tras largos años de investigación, de reflexiones y de convocar a prestigiosos autores. Esta nueva mirada, que refunda la Estrategia, tiene sus bases en el paradigma de la complejidad del cual se dudó en un principio que podría aplicarse a las ciencias sociales. Hoy, más de 500 investigadores en Iberoamérica lo han logrado con la Comunicación.

Dentro y fuera del management se dieron fuertes críticas a este paradigma clásico, orientadas a resolver los nuevos retos y problemas del siglo XXI. Dentro, se encuentran críticas explícitas al paradigma dominante, a la rigidez de la planificación estratégica, al cientificismo y a la pretensión del conocimiento, a la falta de consistencia teórica, a la desorientación del management, a la falta de ética, a la falta de capacidad de predicción, al elitismo, a la literatura sobre el proceso estratégico y al enfoque conflictivo de la estrategia. Afuera, se encuentran las críticas formuladas desde la teoría de la acción social, la antropología cultural, la sociología, la psicología económica, la filosofía, la ética, la sistémica, la comunicación y la educación (Pérez y Massoni, 2009). Los hombres del management respondieron aceptando la validez de las críticas, pero también argumentando su defensa.

En su libro *Estrategias de Comunicación*, Pérez (2001) señalaba la ruta de la Estrategia, repensada desde la comunicación, y decía que su intención era desvelar las transformaciones y sentar las bases para su conocimiento, con el fin de que hubiera familiaridad con los conceptos y el desarrollo de la teoría estratégica, que llegaba para ayudar a resolver los conflictos y oportunidades de este siglo. En esta obra desglosa

el poder de la comunicación y lo pone en la comunicación estratégica.

Los estudios continuaron, se definieron las líneas de investigación y se establecieron los rasgos diferenciales entre la estrategia convencional y la Nueva Teoría Estratégica (NTE) lo cual dio paso a su construcción y promulgación, basada en la comunicación, como ya se dijo; “necesitamos una nueva teoría menos geométrica y más hermeneútica, menos racional y más relacional: las pautas para desarrollarla: una mirada transdisciplinar y una matriz relacional (que solo podía aportar la comunicación)” (Pérez, 2018). En este mismo artículo también relata Rafael Alberto que una de las claves de la aceptación de la NTE es que vino a confirmar las sospechas que muchos expertos ya estaban teniendo, por ejemplo, Sandra Massoni: La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural, Jesús Martín-Barbero al sugerir la posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad, Marcelo Manucci: Diseñar estrategias es diseñar significados. Y coincidían con el tratamiento para resolver las carencias que había dejado el paradigma económico: la comunicación.

167

Surgía entonces una nueva perspectiva estratégica más orientada a la negociación, a la cooperación y al consenso que al conflicto. Al mismo tiempo se creó un espacio de expertos para el intercambio y el debate: Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC, del cual, en la actualidad, forman parte 15 países. Posteriormente se fundó la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica, CINTE.

La NTE y la Comunicación

Con la premisa de que la Estrategia necesita de la Comunicación y la Comunicación de la Estrategia, enmarcamos desde esta perspectiva el análisis de los paradigmas de la NTE.

1º. Cambio en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad.

Este cambio pide que nos miremos con ojos del siglo XXI, que nos abramos a un mundo complejo, fluido, caótico, entramado y en red, dejando atrás el paradigma del management de la Estrategia.

Si vemos la realidad fragmentada no podremos ver lo complejo, es decir, el todo. Y esto nos lo permite el pensamiento complejo, sistémico u organizacional; Pascal decía: “tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer particularmente las partes”. Si miramos la comunicación desde el paradigma de

la complejidad encontramos que esta es, ante todo, inherente a nuestra condición y es la capacidad humana que nos ayuda a relacionarnos con los demás, a entender y a configurar nuestra trama social y a articular nuestras diferencias.

De igual forma, la comunicación implica empatía y emocionalidad. Es estratégica en tanto espacio, intención y momento de la transformación, es también el espacio interactivo, relacional y social de encuentro, hibridación y transformación entre las alteridades en cada situación. Es una producción permanente, abierta y conjunta de significados y de sentido que varían en función del contexto. Con la comunicación compartimos y armonizamos nuestras percepciones y valores y generamos nuevos nodos de relación; aparte de esta función de coordinación, está la de orientación y adaptación a nuestros entornos (Pérez y Massoni, 2009).

La NTE se consolida entonces como un nuevo paradigma comunicacional cuando concibe la comunicación como origen del pensamiento estratégico desde la mirada de la complejidad. El pensamiento complejo es esencialmente dinámico, interactivo, multidimensional, que relativiza y relaciona. Su preocupación es el cambio y la relación entre los todos y sus partes. Como diría Edgar Morin, “está contra el aislamiento de los objetos de conocimiento, reponiéndoles en su contexto, y de ser posible, en la globalidad a la que pertenecen”.

Por lo tanto, la NTE representa para la comunicación un gran avance de largo alcance al centrar su foco en las interacciones sociales y organizacionales y en las redes de flujos que tejen la trama social. Igualmente, al promulgar la transdisciplinariedad, que a su vez provoca, a partir de esta sinergia, un entendimiento multidimensional de la Estrategia.

Ya nos refería el propio Pérez (2012) un ejemplo en el cual ilustraba cómo este primer cambio de la NTE afecta las estrategias. Relataba cómo el fundador de VISA, Dee Hock aplicó la teoría del caos a sus negocios, bajo la fórmula que el denominó “caos ordenado”, donde, según el, en los sistemas caóticos “el orden surge y la estructura evoluciona” incluyendo la transversalidad de la comunicación. En esta concepción, para Hock, cada parte, por pequeña e insignificante que parezca, cumple una función primordial, como por ejemplo, cada persona, proceso o instrumento que interactúa en la organización a la que concibe como un todo. En esta propuesta hay una clara crítica a la visión de la empresa como estática y jerárquica. Y una apuesta por la innovación como resultado de procesos emergentes.

2º. El cambio en el sujeto. El hombre racional al hombre relacional.

Este cambio propone trabajar con seres humanos, relacionales, lo que significa, con una orientación más consensual y cultural de la Estrategia. Aquí el mensaje es mejorar las formas de conectividad.

Pensar la Estrategia en modo de relaciones teniendo como eje y poniendo en el centro al ser humano es uno de los grandes cambios que propone la NTE, avanzando frente a paradigmas anteriores orientados al poder, a ganar o a perder. Quizás es el paradigma que orienta la acción de los otros seis propuestos. La comunicación es inherente a las relaciones. No puede pensarse al hombre, en cualquier situación y ámbito en el que se encuentre sin estar comunicado porque la comunicación es el sistema nervioso y el corazón de la existencia de una persona. Las relaciones se dan entre personas, entre personas y grupos, entre personas y organizaciones, entre personas y organizaciones con la comunidad y la sociedad, lo que advierte su complejidad, no solo del individuo sino del mundo que habita.

169

Sin embargo, distintas voces nos indican cómo el hombre ha sido el gran ausente de las ciencias. “Nuestra ciencia es una ciencia sin sujeto” decía Rafael Alberto cuando precisaba que las disciplinas se alejaron unas de otras fragmentándolo y reemplazándolo después por sus componentes (psicología conductista, medicina, por ejemplo). “Esa ciencia tradicional, dijo Massoni (2015, p. 113), que se ha fundado justamente en la escisión y en la exclusión del sujeto, está dando paso ahora a un nuevo pensamiento en el que el retorno del hombre es un núcleo articulador de nuevas modalidades de gestión de conocimiento”. Somos productos cambiantes en un mundo que cambia.

La ciencia nos habla hoy de los seres humanos como sistemas abiertos, dinámicos, adaptativos y complejos, seres evolucionados. Así, entonces, la refundación de la Estrategia está enfocada, primero, en recuperar al ser humano con toda su potencialidad, en su razón, emoción y complejidad y luego, en que la racionalidad debe estar abierta y dar paso a la relacionalidad. Además, la vida emocional no se opone con la racional, sino que se integra con ella.

Puesto en una organización, Amaia Arribas (2017, p. 87) ilustra cómo el ser humano relacional se convierte en una pieza clave para el desarrollo de los modelos estratégicos con sus públicos. “Al interior de una organización hay negociaciones. Los empleados tienen múltiples opciones, asociarse con sus compañeros, crear alianzas y soportar las tensiones psicológicas. Es el individuo el que le da forma a una orga-

nización por lo que el centro vuelve a ser el ser humano, tal como lo señala la NTE". A través de las relaciones personales, por lo tanto, comprendemos el comportamiento individual y de grupos.

Para cerrar este aparte, nadie mejor que Rafael Alberto Pérez (2012, p. 54)) quien relata una de las conclusiones del VII FISEC realizado en Bogotá, Colombia en 2018, cuando Edgar Morin y Guillermo Hoyos haciendo referencia al paradigma que nos ocupa, resaltaron la capacidad de relación del ser humano como una de las condiciones indispensables para su propia humanidad, dejando clara la relación de la NTE con la Comunicación.

Dice Rafael, "el profesor Morin nos recordó que el hombre es un ser relacional con una triple dimensión (física, emocional y cognitiva) que le define y a la vez le condiciona y el profesor Hoyos que la principal característica del humano es lo que llamó la "insociable sociabilidad" que se sustenta la racionalidad comunicativa. Es decir, la capacidad de superar el estadio de incomprensión y de entender al otro, aunque no se compartan sus ideas".

170

Ambos coincidieron también en otra apreciación: "la Estrategia no es anterior a la Comunicación, sino un estadio de desarrollo al que se llega para mejorar las relaciones entre los seres humanos. De ahí que la NTE haga hincapié en la condición relacional del ser humano, pues va más allá de su condición de ente dotado de racionalidad".

3º. El cambio en la organización. De la producción a la significación y a la innovación.

Este cambio plantea un nuevo paradigma con una organización conectiva, co-evolutiva, innovadora y generadora de sentido. Esto indica pensar en un conjunto de flujos y elementos que se autoproducen y reconfiguran, al igual que en una red de públicos y en una red de conversaciones que nos ayudan a entender el entorno en el que nos encontramos.

Si bien los anteriores paradigmas orientan sobre los cambios propuestos en la forma de ver el mundo y sobre las relaciones, no podemos perder de vista que el hombre en su dinámica pertenece a un gran número de organizaciones a lo largo de su vida. Las organizaciones son complejas; allí se teje una red de relaciones donde la comunicación es determinante para el entendimiento y negociaciones que se dan permanentemente a su interior. Esa complejidad y red de relaciones no solamente funciona al interior de las organizaciones, también y

claramente, hacia el exterior de ellas, obligando a establecer múltiples conexiones que articulan no solo a las organizaciones sino a estas con su entorno.

La Estrategia siempre acompañó a las teorías de las organizaciones por eso su claro enfoque hacia el paradigma del management, y allí estuvo un largo tiempo, razón por la cual puede considerarse el detonador del desarrollo de la comunicación corporativa al comprender una filosofía de articulación del trabajo para lograr los objetivos. Pérez (2001) traslada el concepto de Estrategia al campo de la comunicación dándole a esta un poder de persuasión lo cual se entiende si vemos que “la comunicación es una forma de acción, concretamente, de interacción simbólica” (pág.454) que permite transformar la sociedad. Esto se hace evidente cuando se piensa la comunicación estratégica al gestionar un proceso de intercambio de mensajes desde los componentes o elementos constitutivos de la propia comunicación.

No se puede perder de vista que las organizaciones al ser organismos vivos están en permanente cambio y se adaptan al entorno y adoptan, en el caso que nos ocupa, nuevos lenguajes que Rafael Alberto Pérez sintetiza en “complejidad, dinámica, cambio, interfaces, entorno, sistema abierto, autoorganización, aprendizaje, interacciones”, lo cual impone nuevos paradigmas que orientarán su dirección.

171

La NTE propone cuatro reajustes en las organizaciones para comprenderlas como entidades capaces de generar innovación, significación y entendimiento con sus entornos y así poder co-evolucionar con ellos y sobrevivir o perdurar. Se trata también de repensar la organización desde el bienestar de los miembros. Los reajustes son estos: 1. De estructuras a sistemas complejos, lo que permite incorporar la complejidad organizacional y lo que es más importante, como dice Francisco Serra, la “gerencia de la complejidad”. 2. Del orden mecánico a la innovación emergente, lo cual supone la creación de culturas de innovación, de generación de conocimiento orientadas a dar soluciones a los problemas sociales. 3. De lo individual a la inteligencia conectiva, que significa que la innovación ha pasado de ser aplicada al interior de la organización a ser el interfaz con la sociedad en la que se desenvuelve. 4. De la producción de bienes a la producción de significación.

Este último punto lo explica Pérez (2012), en palabras de Niklas Luhmann, cuando dice que las organizaciones producen significados y que la gran tarea directiva consistirá en saber establecer qué sentido y qué significación ha de generar una organización. Lo expone así:

- La comunicación es el dispositivo fundamental de la configuración y de la dinámica de los sistemas sociales.
- Los sistemas sociales siempre se forman a través de la comunicación.
- Los sistemas sociales se autoconfiguran mediante un doble proceso: diferenciación e identidad.
- La comunicación es vital para el sistema social.

4º. El cambio en el enfoque. Del conflicto a la articulación.

Este cambio indica que, si estamos viviendo una red de relaciones, permanentemente estamos reconfigurando esa trama relacional y lo debemos hacer de la mano de la Estrategia; así entenderemos, con creatividad, el sistema de interconexiones y a dónde será preciso intervenir.

En primer término, es imposible hablar o estudiar la Estrategia sin contemplar su carácter relacional y comunicativo. Y en su aplicación no puede hablarse del éxito si antes de la transformación de la realidad, de los modos y de la significación social, no se habla de las redes comunicativas.

Se explica este cambio modificando la mirada conflictiva de la estrategia a una comprensiva y dialogante. Esta nueva mirada llevó a estudios de la negociación, mediación, cooperación y consenso. Y a un enfoque articulador que comprende escuchar y armonizar, reconducir a un cauce común, a la comunicación y al diálogo y a la comunicación participativa.

La NTE, como ya se ha dicho, parte de entender que estamos en una trama relacional y que, por esto, nuestras estrategias deberían estar encaminadas a reconfigurar esa trama articulando las diferentes perspectivas sobre una misma situación y buscando siempre el logro de los objetivos definidos. Este enfoque nos remite, necesariamente, a reconceptualizar la comunicación, como se verá en los siguientes cambios.

5º Cambio en la matriz de estudio: de la economía a la comunicación.

Este cambio plantea como la Estrategia logra ser reformulada desde un punto neutro y transversal como lo es la comunicación, como un factor clave en el estudio transdisciplinar de la estrategia que se aplica actualmente. La comunicación permite estudiar las relaciones humanas dejando un efecto de reflexión y reformulación basado en una Teoría General de la Estrategia.

Los factores económicos han evolucionado con el origen del hombre y su importante aporte en el desarrollo de la humanidad, cada actividad generada a partir de las necesidades que se van descubriendo tienen una incidencia fundamental para la implementación de nuevas conductas, en las que los bienes y servicios cumplen una función que soporta la satisfacción de necesidades socialmente humanas, donde por su puesto la comunicación ha ido de la mano.

La NTE, en su quinto apartado, ha consolidado a lo largo de estos casi 20 años de existencia una influencia fuerte desde la teoría al desarrollo económico de las organizaciones sociales o empresariales en el sentido de que complementa su constitución propia de nacer, crecer y evolucionar con los cambios contextuales que se generen del entorno, siendo capaz de imponer una misión a través del trinomio Empresa, Sociedad y Economía para el desarrollo de las naciones con una mirada significativa e innovadora para el sostenimiento del planeta.

¿Es posible una teoría de la Estrategia que asuma la complejidad, fluidez y no-linealidad de la realidad con la que tratamos, que trabaje con seres humanos (de verdad), que sea relacional, capaz de encauzar de forma significativa e innovadora la co-evolución de los diferentes proyectos individuales y organizacionales, y que de ser una ciencia del conflicto pase a ser la ciencia de la oportunidad y de la articulación social?. (Pérez & Massoni, 2009)

173

Culminado su tiempo en 2015, la ONU evalúa y replantea los ocho Objetivos del Desarrollo del Milenio pactados en el año 2000 para promover el desarrollo humano del planeta, los cuales fueron orientados para que sus países miembros alinearan estas políticas a fin de erradicar brechas existentes por el consumo desmedido del ser humano. Es así como en ese proceso gubernamental de coevolución se proyectan y extienden a diecisiete los Objetivos, que en adelante se enfocaron en el Desarrollo Sostenible, que, en semejanza a la herencia de Rafael Alberto Pérez, tiene una influencia estratégica como ciencia de la oportunidad y la articulación social.

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio am-

biente o el diseño de nuestras ciudades. (Unidas, S/f)

La comunicación tiene su valioso aporte en este paso mancomunado de recuperación mundial del ser humano, la articulación social desde un relacionamiento entre los individuos, su cotidianidad, con formas de conducta que progresan con el auge tecnológico en estas dos primeras décadas del siglo XXI, caracterizado por el adelanto y amplio alcance de la digitalización, virtualización en el acaparamiento de la información globalmente por parte de emporios económicos.

Gracias a este paradigma, se han resaltado las cuatro funciones clave en la NTE, que son constituyentes de las personas, es decir las nuevas formas de divulgación de la información se han centrado en el ser humano, la utilidad de productos y servicios, así como el beneficio común que genera más allá del particular. Otra de las funciones con relación a la organización, ha permeado la humanización de estas, con acciones desde la Responsabilidad Social afines con el beneficio de sus stakeholders, con una posición asertiva y positiva de las empresas frente al medio ambiente, la economía y la sociedad.

174

También, una función comunicacional que ha logrado la NTE en la sociedad y el mundo, es la integración con la consolidación y auge de redes de conocimiento y emprendimiento afines con la co-construcción de acciones creativas e innovadoras para la mejora de situaciones sociales y empresariales compartiendo la tecnicidad de la comunicación para implementar nuevas estrategias que satisfacen necesidades e incrementan el desarrollo económico de las naciones, permitiendo que se reconfigure la visión del mundo y en consecuencia obtener una misión relacional de las comunidades.

Se ha permitido con la expansión de la NTE un escenario de encuentro y de articulación entre sectores académicos, empresariales y demás entidades, a fin de debatir desde diversas visiones y disciplinas, los aportes de las cotidianidades individuales y colectivas hacia las realidades diversas de la humanidad, que asume los cambios sociales e intermedia como un instrumento que transmite recomendaciones a aplicar por parte de dichos sectores. Por ejemplo, espacios vigentes como FISEC y la CINTE, en el que profesionales de todo el mundo tienen una historia que contar en torno a la aplicabilidad de los siete paradigmas, siendo esta, una valiosa economía del conocimiento a partir de la comunicación, generando valor a la NTE en su constante proceso de evolución.

6º Cambio en las herramientas: los nuevos instrumentos para hacer estrategias en un mundo complejo, dinámico y a veces caótico.

El sexto cambio aporta aplicaciones de la nueva teoría en diversos contextos. Evidencia por medio de indagaciones y trabajos de campo, como se ponen en práctica dichas herramientas, logrando una visibilidad epistemológica que expone nuevos enfoques y miradas en el desarrollo de la estrategia.

El crecimiento prospectivo de la sociedad, ha estado alineado al desarrollo cognitivo del hombre a través de la historia, se evidencia la creación de innumerables invenciones tangibles e intangibles que han revolucionado al mundo, permitiendo la comprensión del Saber a través de la creación de conceptos u objetos y del Ser por medio de la practicidad de los mismos, en sintonía con la complejidad del entorno al que se enfrenta; es allí donde la capacidad humana se redescubre gracias a la estrategia, por ende, antes que la NTE se considere una teoría, es importante reconsiderarla como un acto que prima desde la generación propia de lo humano.

175

Puede que las tecnologías de la información sean vistas como un híbrido extraño entre la tecnología, que históricamente se ha asociado a los objetos intangibles y a los inventos, y la información que nos sitúa en el mundo de los objetos y procesos inmateriales. Esta combinación forzada de significados entre dos ideas contrapuestas, tangibles e intangibles nos ha llevado a situar en primer lugar a las TIC en un campo muy concreto, pero también muy lógico, como es el de organizar los tratamientos mecánicos de la información. Es la combinación de la aplicación industrial de una tecnología productiva, mecanizar o hacer automático, con las características especiales del recurso, en este caso la información (Goñi Zabala, 2012).

La esencia del hombre y las organizaciones en el manejo de responsabilidades es su capacidad estratégica, que se ha visibilizado como un liderazgo de influencia sobre la sociedad o la organización que representan. Todo ello, desde las acciones cotidianas coadyuvadas con el desarrollo ético de la personalidad y la cultura de estos. Siempre desarrollando proyectos internos o externos enlazados entre las áreas que manejan, las cuales están encaminadas a solucionar o co-crear los destinos que se propongan y así alcanzar una meta transcendental conjunta, mediante la renovación y autoevaluación constante en la alteridad de su relación, con actores que intervienen en ese escenario en el que son protagonistas.

En el marco de la NTE se han generado metodologías para el análisis estratégico de contextos empresariales, sociales, políticos, culturales, ambientales, el cual conforme a lo enunciado por la propia teoría “Estamos hablando de determinados procesos neurocognitivos de vigilancia del entorno, anticipativos, adaptativos, interpretativos, imaginativos, prospectivos, evaluadores /electivos y volitivos/resolutores” (Pérez y Massoni, 2009).

Por tanto, en ese ambiente holístico de necesidades que tienen los diversos escenarios ya mencionados a lo largo del presente capítulo, reafirma la capacidad transversal de la estrategia y por su puesto la incidencia en los procesos que implica instituir una acción básica de las personas y entidades a tener una actitud voluntaria de explicar y modelizar. En este sentido lo que se denomina la Teoría General de la Estrategia, es legítima para las diferentes características situacionales en sus contextos de acción.

176

Pienso que siempre será más fácil implantar en las organizaciones modelos que repliquen o se parezcan a los procesos naturales con que los seres humanos desarrollamos estrategias en la vida real que modelos fruto de artificiosas elaboraciones de autor. Soy de los que piensan que si la Estrategia no prospera en la vida real de las empresas es porque los expertos pretenden imponer a las personas que en ellas trabajan y conviven, unos modelos «contra natura», desesperadamente académicos y alejados de la realidad (Alberto Pérez. 2005, citado por (Pérez y Massoni, 2009).

Los análisis estratégicos a partir de la NTE que se han implementado desde el ámbito académico en alianza con el sector externo empresarial han dejado una huella importante desde su divulgación en 2008, a continuación, se han seleccionado tres ejemplos de ellos a fin de socializar el impacto positivo de su aplicabilidad, el aporte que los nuevos modelos de análisis estratégicos brindan a la comunidad científica y la divulgación que ha alcanzado para su sostenimiento teórico en la última década.

El primer escenario investigativo muestra la aplicación del método *RAPC* (Radiografía del Patrón de Conectividad), en la identificación de características comunicacionales en escenarios de violencia intrafamiliar, en un proyecto investigativo denominado; La relación de la Nueva Teoría Estratégica para la prevención de la violencia intrafamiliar y las formas de articulación social. Aportes para el diagnóstico y la ejecución de estrategias de intervención. En el cual a continuación refiere su esencia.

La aproximación al tema de la violencia intrafamiliar surge a partir de un cruce transdisciplinar entre espacios de comunicación, Trabajo Social y Educación. Como metodología se han propuesto diversos momentos: el análisis de piezas comunicativas y protocolos oficiales (Tsuji, Canella y Alarcón, 2016).

Otro espacio propicio para exponer es la tesis doctoral, *Aportes a una nueva teoría de la estrategia reformulada desde la comunicación*, describe entre otros, tres modelos estratégicos aplicados en contextos empresariales desde el dialogo, los problemas comunicacionales y estrategias en las comunidades, en el que se tiene un punto crítico frente a la Estrategia como un nuevo paradigma de articulación, socialización y relacionamiento en diversas esferas de las organizaciones.

La construcción de modelos concretos en el marco de una nascente teoría Estratégica, más concretamente con un modelo discursivo (Estrategar para un Mercado Dialogante), un modelo de gestión en las empresas transnacionales (Problemas de comunicación en las Transnacionales) y un modelo de conversación estratégica con comunidades vecinas (Modelo estratégico de Relaciones Comunitarias) (Villegas, 2011).

177

Culminando con una presentación del artículo resultante de un proceso investigativo sobre la NTE en 2016 por Octavio Islas y Amaia Arribas quienes en dicho texto dialogaron sobre la Nueva Teoría Estratégica y Ecología de los medios. Vínculos posibles a partir de la complejidad. Este producto brinda una crítica frente a los cambios emergentes desde las tecnologías en su alternancia con los medios de comunicación, en relación con la estrategia desde un pensamiento complejo.

La Ecología de los Medios es una disciplina compleja y sistémica que tiene por estudio los cambios culturales que han traído las tecnologías y los medios de comunicación en las sociedades a lo largo de la historia. Por su parte, la Nueva Teoría Estratégica transita de un paradigma basado en el determinismo a otro basado en la complejidad, propia de nuestros tiempos. El pensamiento complejo une a estas dos corrientes y se vuelven necesarias para comprender y poder actuar en las sociedades actuales y en sus diferentes organizaciones (Arribas e Islas, 2016).

El avance continúa, actualmente se fortalece la NTE en la implementación de diversos métodos estratégicos en las organizacionales inspirados en esta, como una herramienta que se requiere para adecuar el rumbo de alguna situación, así de humana es la teoría estratégi-

ca, que tiene un propósito en constante evolución al generar una articulación social, también actitudes de relacionamiento y resolución de conflictos, por supuesto el papel de la comunicación es importante de forma transversal para impulsar cambios en los actores que intervienen en sus fines de estudio y aplicabilidad.

7º Cambio en la metodología: los nuevos modelos.

Este último cambio aporta los métodos que contribuyen con el desarrollo de la estrategia, como proceso metodológico. Entendiendo que sigue siendo reciente la NTE, diversos profesionales y académicos aplican hoy por hoy sus modelos de acción cumpliendo una función de replicadores de la Estrategia.

Este es un aporte promisorio de la NTE, sobre las formas de interacción e interconexión estratégica, en el que los seres humanos y las organizaciones se convierten en unos peces en movimiento de un ecosistema que vive de competencias y habilidades. Para la NTE, el estrategrar es aquella actividad humana dedicada a reconfigurar nuestra trama relacional más propicia, que sea afin con el futuro, basado en los sujetos o empresas, que tienen metas y ambiciones, ya sean propias o comunitarias, y que en gran medida generan Futuribles desde esa revolución del entorno.

Para ello el estratega ha de saber sacar partido de todo su sistema operacional individual y organizativo a fin de acertar —a pesar de la incertidumbre que ello conlleva— en la configuración a la que aspira y en la elección del camino que mejor prometa cumplirla, calculando a tal fin las decisiones y reacciones de las demás personas, organizaciones, fuerzas o sistemas que van a participar en ese proceso (Pérez y Massoni, 2009).

El desarrollo fluido, comunicacional y tecnológico de las redes sociales, ha permitido un cambio constante y latente en el comportamiento de la humanidad, unificando técnicamente por medio de aparatos electrónicos y distanciando al tiempo por medio de su aplicabilidad; es por ello que la forma de relacionamiento ha trascendido con un entendimiento diferente debido a que, por ejemplo, ya no se mira a los ojos sino a través de una pantalla, es decir, seguimos siendo seres con necesidad de relacionar, pero ahora desde un abordaje y en situaciones diferentes.

Las Redes Sociales, tienen un fundamento técnico en la estrategia como un elemento del sistema que facilita el aporte de nuevas infor-

maciones, tal como Rafael Alberto Pérez lo evidencia en el modelo Estrategar. Por tal motivo, es de gran provecho visionar en el esquema del *Modelo Estrategar*, tal como hace un escaneo del entorno, y para el caso actual de comunicación virtual, las redes son un componente que evidencia las actividades cotidianas del sujeto, ya sea de forma particular o agrupada, contribuyendo con características claves para la estrategia que se vaya a implementar.

En la comunicación que actualmente nos atañe, tiene un soporte relacional que involucra lo humano y por supuesto lo emocional, en donde las historias son un elemento fundamental de divulgación estratégica, desde cualquier proceso consultor que se implemente, en el que se permite el diálogo y la retroalimentación como elemento cíclico en el proceso de influencia comunicológico en los escenarios en los que se desarrolle. Esta es una gran herencia del Modelo Estrategar como una forma vigente para una eficaz y eficiente Estrategia.

Referencias

179

Arribas, A. (2017). Un cambio en el sujeto: la transformación del hombre racional a hombre relacional en un sistema orgánico y aprendiente, en *Repensando la estrategia desde la comunicación*, Arribas, A., Herrera, R. Y Pérez, R.A. (Coords.). FISEC: Razón y Palabra, sello editorial.

Arribas, A., & Islas, O. (2016). *Nueva Teoría Estratégica y Ecología de los Medios. Vínculos posibles a partir de la complejidad*. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/802>

Goñi, J.J. (2012). *La tecnología base de un progreso consciente para elegir un futuro*. Díaz de Santos.

Guzmán, H. y Herrera, R. (Coords.) (2018). *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Ed. U. Sergio Arboleda.

Massoni, S. (2005). Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido. *Revista Académica-Estrategias*, Año 1, No. 2. FISEC. www.fisec-estrategias.com.ar

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

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. (2012). *Pensar la estrategia. Otras perspectivas*. La Crujía.

Pérez, R.A. (2018). La NTE. Un nuevo mapa para concebir y gestionar estrategias. En Guzmán, H. y Herrera, R. (Coords.), *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Ed. U. Sergio Arboleda.

Tsuji, T., Canella, R., Miguel, M. P., & Alarcón, N. G. (2016). *La relación de la Nueva Teoría Estratégica para la prevención de la violencia intrafamiliar y las formas de articulación social. Aportes para el diagnóstico y la ejecución de estrategias de intervención*. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/798>

Unidas, N. (S/f de S/f de S/f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Villegas, D. (2011). *Aportes a una nueva teoría de la estrategia reformulada desde la comunicación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=177292>

Del estrategar al valor comunicacional

Raúl Herrera

Raúl Bendezú

181

Investigador y Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC Internacional.

Correo electrónico: raheche@hotmail.com

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.

Correo electrónico: raul.bendezu.u@gmail.com

Introducción: La emergencia de un estilo para pensar y hacer estrategias de comunicación

En el ámbito de la producción de conocimiento, el gran aporte de una teoría es aquel por el cual un conjunto de ideas germina en las mentes de las personas y promueven una actitud para desplegar dichos conocimientos e innovar en nuevas perspectivas o modelos de explicación, a partir de él. Este es el caso de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) cuyo eje conceptual es el Estrategar.

La apuesta del conocimiento en torno a la estrategia es poder decir algo propio y sensato respecto de esta práctica que es económica, social, cultural, política, antropológica y comunicativa. Por consiguiente, un saber en torno a la estrategia debe ayudarnos a comprender por qué (se explica en el pasado y explica las razones para la toma decisiones) y el para qué se hacen estrategias (se proyecta en el futuro y explica dónde se quiere llegar en una suerte de objetivo deseable de ser cumplido)

182

La tendencia predominante nos dice que gestionar las actividades de una organización en general o empresa en particular consiste en identificar un entorno o contexto competitivo, grupos de interés (stakeholders), una visión, una misión y horizontes de liderazgo, cambio y adaptación permanentes, es lo que se conoce como el management estratégico. Por su parte la NTE nos invita a pensar de otra manera, que hacer estrategias es una forma de vida, un modo de enfrentar nuestras decisiones cotidianas sean éstas banales o trascendentales; que hacer estrategias supone comprender dicha actividad en sus diversas dimensiones, pues se trata de una actividad multivariable y un proceso multidimensional, de ahí la exigencia para desarrollar un pensamiento complejo.

Cuando se define a un conocimiento como 'nuevo' se revelan dos perspectivas de explicación: por un lado, su inserción en un ámbito de conocimiento específico proponiendo una perspectiva original y distinta respecto a lo ya realizado y, por otro, el desarrollo de conceptos que ponen en 'crisis' los conocimientos adquiridos para conducir hacia un nuevo saber y por tanto un nuevo modo de entender un fenómeno particular. De acuerdo con la segunda perspectiva se hablará de un cambio de paradigma que para T. Kuhn (1971), que se trata de un saber que irrumpe en el conocimiento existente sobre el problema de la estrategia. Más que novedad es un proyecto de innovación epistemológica. Esencialmente estamos ante la emergencia de un estilo de pensamiento que captura las tendencias actuales para redefinir y comprender particularmente el fenómeno de la estrategia.

Para la Nueva Teoría Estratégica (NTE), Estrategar es el eje de la disciplina estratégica, el cual consiste en proponer el concepto de estrategia como articulación humana y adaptación al contexto social, dejando atrás la visión de la estrategia como confrontación o conflicto (Pérez, 2012). Es decir, pasar de la mirada clásica a la 'nueva', de la del management estratégico a la de la estrategia relacional y hermenéutica. Ello quiere decir que la visión clásica entiende a la estrategia como actividad para superar a la competencia (Horwath, 2014), como un arte para superar a un adversario (Dixit y Nalebuff, 1992) y como una práctica que se aplica en contextos sociales en entornos competitivos (Tovstiga, 2012); para llegar a la 'nueva' visión que pretende comprender el sentido de la estrategia desde una mirada diferente para pensar y hacer estrategias en un entorno cambiante que desafía el sentido de la vida y de las relaciones entre los seres humanos, esto es, vivir la estrategia como el acoplamiento de una organización con su entorno, éste último complejo, cambiante y diverso (Pérez, 2018). Así, la pregunta esencial, inspirada a partir de las propuestas de R. A. Pérez, es ¿cómo se puede comprender el modo según el cual las organizaciones se acoplan con sus entornos y progresan en ellos teniendo en cuenta el sentido de las relaciones entre los actores sociales participantes?

Rafael Alberto Pérez es considerado el padre y creador de la 'Nueva Teoría Estratégica' (NTE), es reconocido como el autor con mayores referencias en América Latina a partir de su obra y pensamiento respecto de la 'comunicación estratégica' en libros, ponencias, foros internacionales y sobre todo a través de FISEC (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación), donde ha sido y será Presidente Emérito y de CINTE (Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica)¹. La propuesta sistemática sobre la NTE la desarrolló, en colaboración con Sandra Massoni (2009) en la obra *Hacia una teoría general de la estrategia* donde se sientan las bases sobre lo que es estrategia al desarrollar los 'siete grandes cambios en el concepto de estrategia'. Allí se presenta un pensamiento que propone un saber emergente, con un paradigma que invita hacer muchas preguntas y revisar ciertas certezas de quienes piensan el rol de la comunicación en las transformaciones técnicas, sociales y organizacionales del siglo XXI, tanto como de quienes realizan estrategias de comunicación en áreas de las grandes y pequeñas empresas.

La visión de Rafael Alberto Pérez sobre la estrategia es considerarla como el acoplamiento de una organización con su entorno, de tal

1. Actualmente el Presidente de FISEC Internacional es el chileno Dr. Raúl Herrera Echenique (co-autor del presente ensayo) y el Director General de CINTE es el mexicano Dr. Octavio Islas..

forma que si éste cambia, cambia la estrategia. A partir de ello, entender la estrategia implica entender los 'entornos cambiantes' y las 'relaciones sociales', que supone identificar los procesos mentales previos que llevan hacia la formulación de la estrategia y no dejar a ésta como una mera ejecución. Se trata de conocer con claridad los modelos de pensamiento, los conceptos y paradigmas actuales para comprender la práctica del pensamiento estratégico. En tal sentido, una frase que R.A. Pérez siempre invocaba en sus conferencias y cursos para enfatizar la mirada de una NTE respecto del pensar y hacer estrategias, cobra sentido en el marco del estrategar, dicha frase es la que propuso el filósofo francés Henri Bergson: "Piensa como un hombre de acción, pero actúa como un hombre de pensamiento".

El Estrategar es un neologismo que explica la práctica que vincula pensamiento con acción, no a la inversa, lo que se propone es comprender la vida en común como una actividad para vivir mejor cooperativamente. La práctica consiste en hacer estrategias realizando una ubicuidad mental en el debate intelectual y teórico sobre cómo se hacen estrategias en entornos cambiantes como el que vivimos en este siglo XXI. Esto siempre lo señaló Rafael Alberto Pérez al ubicar el debate sobre la estrategia en una interdisciplinariedad de segundo grado la cual entrecruza la experiencia práctica con los 'saberes conceptuales'.

Fotografía 1. Miembros de FISEC y CINTE junto a Rafael Alberto Pérez.



Fotografía 2. Presentación del libro Huellas 2015 y NTE 2014 en FISEC Colombia, 2016.



La NTE nos enseña que dominar la estrategia implica correlativamente vincular pensamiento y acción. El primero de carácter analítico, y el segundo de orden adaptativo a su entorno. Ambos interconectados en el eje de la co-construcción interpretativa de las relaciones entre los actores sociales para transformar la realidad, la que está referida a la identificación de las dinámicas de intercambio social. En esta línea de pensamiento, en el desarrollo bibliográfico y documental sobre lo que es la estrategia, se constata un desfase entre la teoría aprendida hasta hoy y la práctica de las estrategias que se aplican. Dicho desfase supone un punto de inflexión para la redefinición de las teorías y los modelos de pensamiento que se usan en la construcción de estrategias.

185

Para la NTE hay un conjunto de aspectos esenciales en su definición conceptual: Una visión multidimensional de la estrategia, el énfasis sobre las relaciones humanas en las organizaciones, en éstas se asume la innovación y la significación para proporcionar reglas hermenéuticas (las que permiten marcos de interpretación sobre el sentido de las relaciones sociales), el paso de la economía a la comunicación (más que números y estadísticas, indicadores interpretativos) y un método de análisis estratégico centrado en las relaciones sociales vistas de manera multidimensional (complejidad en la observación de múltiples variables que intervienen en la realidad social). No es una mirada que recorta y fragmenta la realidad de las organizaciones, sino que las articula, que no pretende entregar un nuevo protocolo –o ‘fórmula’– para hacer estrategias, sino comprender el entorno social para hacer estrategias con reglas hermenéuticas, esto es, interpretar el entorno y las relaciones sociales e interpersonales que se realizan en dicho entorno, éstas por lo general se traducen en expectativas, demandas, necesidades y nuevas prácticas sociales como es el caso de la apropiación simbólica en el uso de tecnologías digitales.

A juicio de los autores de este capítulo, la comunicación es el eje de toda práctica estratégica en el sentido que se trata de una práctica que configura la vivencia de una organización en su entorno complejo y contingente. En tal sentido si Estrategar es una vivencia cotidiana, al llevar este concepto hacia la vivencia de las organizaciones se llega al dominio de la generación de valor comunicacional, esto es, la comprensión de la generación y gestión de intangibles organizacionales que traducen la vivencia organizacional como generación de valor comunicacional.

En tal sentido, la NTE ha sido fuente de inspiración y desarrollo de propuestas innovadoras que aquí se exponen como las ideas que conducen hacia la propuesta de un modelo integrador y complejo para comprender la generación de valor en organizaciones que se expondrá más adelante como el Modelo Plataforma de Decisiones Estratégicas. Cada uno de nosotros ha seguido la escritura y la palabra de Rafael Alberto Pérez, quien nos ha dejado el gesto empático, amable y provocador para comprender y hacer estrategias, quien con su propia actitud de vida nos deja la enseñanza para vivir mejor, es decir para Estrategar.

Hitos en el desarrollo epistemológico de la NTE

El desarrollo de la NTE gira en torno a la obra de Rafael Alberto Pérez, a lo que se van a integrar un conjunto de investigadores, académicos y profesionales de diferentes países de Iberoamérica, quienes están articulados desde el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE).

Se pueden identificar tres fases secuenciales en el desarrollo de la NTE y sus innovaciones epistemológicas como metodológicas:

1. La propuesta general y de apertura;
2. la definición de las líneas de trabajo conceptual, y
3. la segunda apertura colectiva o apertura disciplinaria.

1. En la propuesta general y de apertura se plantean los grandes lineamientos para un esbozo de un programa para una nueva teoría sobre la estrategia. R.A. Pérez (2001) realiza una obra amplia donde estudia todas las dimensiones disciplinarias que configuran el problema de las estrategias de comunicación. En los capítulos finales a una obra que desarrolla una profunda reflexión sobre el lugar de la estrategia en las ciencias de la comunicación, en las ciencias sociales, en la economía y en las ciencias humanas, hace la pregunta “¿para qué sirve la

estrategia?” (p. 462) y tomando algunas ideas de la ‘teoría de los juegos’ responde: “la comunicación estratégica sirve para encauzar el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de la partida que estamos jugando en la orientación que marcan nuestros objetivos” (p. 462). En páginas posteriores es cuando va a instaurar el lineamiento de una nueva teoría para el estudio de las estrategias de comunicación, enuncia la dirección del trabajo disciplinario al afirmar que “las bases para una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” (p. 672), ello significa un nuevo enfoque que toma distancia de las mediciones económicas, de la estadística y del sujeto como una cantidad, y se dirige hacia una perspectiva comprensiva sobre el sentido de las relaciones humanas, dejando atrás una explicación basada en protocolos numéricos y estáticos o lo que comúnmente se conoce como ‘fórmulas para hacer buenas y efectivas estrategias’.

2. En la definición de las líneas de trabajo se establecen las bases teóricas y metodológicas a través de lo que será la matriz de referencia epistémica, ello con la proposición de los ‘7 cambios de la NTE’ (Massoni y Pérez, 2009). Estos cambios van a prefigurar los lineamientos para orientar el cambio paradigmático que pretende la Nueva Teoría Estratégica. Estos ‘cambios’ serán expuestos exhaustivamente en la obra citada de 2009 y posteriormente difundidas en la primera obra colectiva de 35 investigadores iberoamericanos inspirados por la NTE y que fue editada en Chile (Herrera y Pérez, 2014) A continuación se exponen brevemente cuáles son éstos 7 cambios:

- En el paradigma central: de la fragmentación a la complejidad, se propone una visión multidimensional, compleja, fluida e interdisciplinaria;

- En el sujeto, del actor racional al hombre relacional: para la NTE el ser humano es pieza clave en la estrategia, siendo recuperado a través de la observación sobre sus relaciones en un entorno social y de convivencia, con lo cual pretende superar el problema del déficit de humanidad que evidencia la mirada clásica de la estrategia;

- En la organización, de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación: se trata de sustituir la concepción racional de una organización –jerárquica, funcionalista- por una concepción sistémica –innovadora, socialmente responsable y ambientalmente sostenible-;

- En el enfoque, de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación: se supera la mirada centrada en la competencia como guerra

hacia una mirada que escucha y dialoga las percepciones plurales de los sujetos involucrados, se trata de comprender las distintas racionalidades, de armonizarlas y articularlas, esto es ponerse en el lugar del otro. La NTE pretende sustituir las reglas estratégicas paradigmáticas y exactas por reglas hermenéuticas y articuladoras;

- En la matriz de estudio, de la economía a la comunicación: entiende la estrategia según una orientación dialogante, negociadora, cooperativa y consensual, ello implica añadir a la economía de los tangibles, los intangibles a través de la realización de un trabajo transdisciplinario;

- En el método: a través de nuevas herramientas como nuevas formas de mirar que exigen nuevas formas de hacer, ello para superar la debilidad teórica y la confusión conceptual que son problemas de la estrategia clásica;

- En la metodología: a través del establecimiento de nuevos modelos como es el caso del Estrategar.

3. La de la apertura disciplinaria que también se puede denominar la del 'concierto de voces disciplinarias'. Se desarrolla a partir de la última obra realizada por R. A. Pérez y editada por la universidad argentina de Lomas de Zamora (2018), a la que denomina un 'libro-viaje' donde afirma que no se trata de un manual para hacer estrategias sino que es un libro que contempla una exposición centrada en tribunas de participación de diversos investigadores iberoamericanos. Al inicio en unas 40 páginas en forma de relato conversacional su autor nos muestra los lineamientos de la NTE, sus orígenes y sus desafíos dejando, como el torero cuando cita al toro, a las restantes 550 páginas a 33 expertos iberoamericanos inspirados en la NTE e integrantes de FISEC y CINTE a pensar y analizar el estrategar desde diversas miradas disciplinarias y transdisciplinarias, ello se expone en la modalidad de 'tribuna de debate'. Ahora, en cuanto al estrategar ¿qué se refiere con ello?. A una actividad que diferencia las prácticas convencionales de hacer estrategias, con la práctica, que sustenta su autor (y co-autores), para refundar la estrategia como una disciplina que no escinde la práctica de la teoría, que no se limita a protocolos para 'hacer buenas estrategias', sino para pensar qué es y cómo se hacen las estrategias en un mundo donde las confusiones han llevado a muchos fracasos. En esta línea paradigmática, la estrategia es considerarla como el acoplamiento de una organización con su entorno, de tal forma que si éste cambia, cambia la estrategia. A partir de ello, entender la estrategia implica entender los 'entornos cambiantes' (nuevas prácticas, nuevos usos sociales y nuevas demandas

como expectativas) y las ‘relaciones sociales’ (relaciones de conflicto y de consenso), que supone identificar los procesos mentales previos que llevan hacia la formulación de la estrategia y no dejar a ésta como una mera ejecución. Así, es preciso conocer con claridad los modelos de pensamiento, los conceptos y paradigmas actuales para comprender la práctica del pensamiento estratégico.

Estos tres hitos se pueden resumir en el siguiente esquema:

Esquema 1: Hitos de la NTE.



Fuente: elaboración propia.

El Valor Comunicacional y las Decisiones Estratégicas como innovación teórico-metodológica

La NTE tiene una vocación empírica, se sitúa frente a las perspectivas que afirman cómo se debe hacer estrategias, pero fundamentalmente pretende comprender las prácticas estratégicas en diferentes entornos y especialmente en diversas situaciones de comunicación. Hay un claro acuerdo, en la literatura sobre el tema, que la comunicación es una actividad planificable y más aún es un elemento esencial para el desarrollo de las relaciones entre organizaciones y grupos de interés (Libaert, 2013). Actualmente la generación de valor en las organizaciones es un factor clave en su sustentabilidad y en el ejercicio institucional ante situaciones de contingencia.

Los autores de estas líneas sostienen, desde la perspectiva de la NTE, que la comunicación debe ser considerada el eje de la estrategia: la comunicación no debe alinearse a la estrategia, debe ser parte de ella (Herrera y Bendezú, 2020). La comunicación es hoy parte inherente en la existencia social, no existen relaciones humanas sin una condición comunicacional. Más allá de los fenómenos propios a la transformación digital que dibujan un escenario donde el uso y apropiación de

contenidos es relevante para la vida humana, la modalidad de existencia comunicacional es inherente al desarrollo de las organizaciones en el mundo actual (Rodríguez y Opazo, 2007).

Fotografía 3. Foro Online FISEC Chile 2016. Equipo organizador, Consultora Ze-brand y FISEC Chile.



190

Fotografía 4. Curso de NTE en Universidad Central de Chile. FISEC 2016. Raúl Bendezú, Raúl Herrera y Rafael Alberto Pérez, preparando la clase sobre la NTE en la Universidad Central de Chile 2016.



Mirar hacia las relaciones de complejidad en las organizaciones sociales tiene su origen en la teoría de sistemas (Johansen, 1991), ya sean sistemas abiertos o cerrados, todo sistema de comunicación se haya configurado respecto las contingencias de su entorno. Dichas contingencias son específicamente aquellas que tienen que ver con las expectativas de los stakeholders o grupos de interés que se traduce específicamente en el acceso, uso y apropiación de la información en los sistemas de comunicación. Ello ha conducido al desarrollo de decisiones cada vez más complejas que exigen una precisión respecto de lo que se propone a las personas. Como lo había señalado en varias oportunidades N. Luhmann, que la comunicación es una actividad

emergente (Rodríguez y Torres, 2008), se puede dar o no, ello depende de una clara identificación de los factores que comprometen la toma de decisiones para lograr la ansiada efectividad de estas.

Ante ello es esencial poder comprender la dinámica para practicarla, aspecto que los autores de estas líneas recuperan desde la NTE para diseñar la propuesta sobre el valor comunicacional y la toma de decisiones estratégicas (Herrera y Bendezú, 2017 y 2019). En ese escenario el diseño de las variables que intervienen en la toma de decisiones comunicacionales para generar valor se sitúa en el marco de las contingencias como un desafío para una nueva época (Manucci, 2010) donde la inestabilidad y el cambio más que desafíos, son parte de la práctica cotidiana. En el marco de una estrategia de comunicación, toda decisión dispone la generación del valor comunicacional gracias a relaciones de sentido (orientación de acciones), según cuatro niveles: el de la naturaleza cognitiva de toda actividad de comunicación, la intercomprensión; el de transferencia o destinación de valores, cuyo objetivo es lograr una imagen reconocible; el organizacional, en estrategias de posicionamiento y de diferenciación; y el de las prácticas comunicacionales, que releva la reputación socio-institucional (Herrera Echenique, R. & Bendezú, R., en Guzmán, H. & Herrera Echenique, 2019).

El núcleo estratégico es la toma de decisiones y su resultado es la generación de valor para las organizaciones que manifestadas en acciones comunicacionales. Una decisión, y correlativamente su valor, se inscriben en la contingencia de la amenaza y el riesgo. Tomar una decisión implica un proceso de conexión e integración, donde la mejor decisión afecta los cambios del entorno y de la organización, de ahí que la toma de decisiones estratégicas sea una actividad multidimensional que varía (adaptativa y contingentemente), según el contexto que involucra a los miembros afectados por dicha decisión (Gmach, I., et.al., 2017). Así, las visiones de complejidad en entornos cambiantes y en relaciones proyectadas hacia el futuro, son consustanciales a la cotidianidad y más aún en época de pandemia. En esta línea, para localizar la problemática de la toma de decisiones en un contexto inestable se propone un marco referencial para localizar su implicancia estratégica y comunicacional.

En esta línea de pensamiento, los autores proponen el *modelo PDE* (Herrera & Bendezú, 2017, 2018, 2019a y 2019b) que es una propuesta de innovación epistemológica. Su perspectiva es sistémico-relacional y metodológicamente hermenéutico-comprensivo. El concepto 'plataforma' es una metáfora conceptual para representar la arquitectura de las formas y contenidos estratégicos que posibilitan los diseños interactivos.

vos (Raskin, 2001) que conduce hacia las modalidades de tratamiento de la información (Stockinger, 2001). Dicho concepto postula la arquitectura de las dimensiones y variables que prefiguran las decisiones organizacionales en la gestión de estratégica comunicacional, así proporciona una matriz de las condiciones cualitativas para la generación de valor organizacional.

PDE articula los modelos sociocomunicación y semioestratégico, (Guzman, & Herrera Echenique, 2019). El primero, postula integrar al ser humano como actor principal en la construcción de la comunicación, ésta se entiende como una interacción significativa entre un conjunto complejo de dimensiones sociales, mediáticas, interpersonales y emocionales que le dan consistencia a las relaciones humanas gracias a la comunicación (Arribas, et. alt., 2017), entiende la comunicación como proceso de convivencia y de relación entre información, medios y personas (Wolton, 2010). El segundo, señala que la comunicación es una actividad humana que fundamenta las relaciones de convivencia y productividad social a través de la generación de modalidades de significación en textos y discursos, los que se configuran en prácticas semióticas (Fontanille, 2014), plantea la estrategia como semiosis, sentido articulado por lenguajes multimodales, y analiza las formas de vida como puesta en escena de experiencias que fluyen desde los textos hacia el advenimiento de sentido sobre el mundo sensible que le da inteligibilidad y comprensión (Fontanille, 2019), cuyo plano de análisis es el relato enunciado como práctica de lenguaje y de discurso.

La relación entre los conceptos de estrategar y de valor comunicacional constituyen la base para el desarrollo de la propuesta que vienen desarrollando los autores del presente ensayo, desde la NTE, además de recuperar perspectivas provenientes de la ciencia de la comunicación, la sociología organizacional, la semiótica del discurso y el pensamiento estratégico, para postular un modelo integrador y complejo sobre la toma de decisiones estratégicas en las acciones de la comunicación particulares. Aquí se diseña un esquema conceptual cuya finalidad es proyectar los vínculos epistémicos y metodológicos con el concepto general del estrategar.

Esquema 2: Del Estrategar al valor comunicacional



Fuente: elaboración propia.

¿Por qué es necesario cambiar el concepto y la práctica de la estrategia de comunicación?

193

La respuesta parece simple y a la vez compleja. Simple en la medida que se avanza en el conocimiento trasponiendo los saberes de manera crítica y en concordancia con el desarrollo de las ciencias en su conjunto. Complejo, porque no se trata sólo de hacer girar la dirección, sino replantear un conjunto de saberes instituidos en los intelectuales e investigadores sobre un campo de conocimiento que tiende a mostrar muchas resistencias. A su vez, simple en la medida que se focaliza en el eje epistémico comunicación y estrategia; complejo en la medida que asume un paradigma que desde su eje comunicacional identifica y problematiza las diversas variables que intervienen en aquel eje.

Hasta aquí poco hemos hablado de quienes son agentes activos en dichas actividades, es decir, de los seres humanos. En este marco es como la NTE propone un nuevo concepto de estrategia cuyo eje es el ser humano, en sus relaciones sociales de convivencia y donde la palanca articuladora de dichos procesos es la comunicación. Como lo ha dicho en innumerables oportunidades, su padre fundador Rafael Alberto Pérez, la nueva teoría estratégica pasa del *homo economicus* al *homo relatio*, y de la estrategia como fenómeno unidimensional, a la estrategia como fenómeno de complejidad que compromete las relaciones entre las personas como sus realidades de convivencia.

El paradigma de la NTE propone una visión epistémica que habla de estrategar, como la acción de hacer vivencialmente estrategias. La estrategia no es un producto, es una praxis que compromete las decisiones emotivas, racionales, pasionales y de intercambios sociales que

ejecutan los seres humanos desde que despiertan por la mañana. Ahora, ¿qué es entonces una estrategia de comunicación? A nuestro juicio es una práctica de interacción significativa donde intervienen habilidades humanas, vivenciales, biológicas, psicológicas, antropológicas, semióticas, etc. y cuyo referente se ha de localizar en el paradigma de la complejidad (Morin, 1990) que entiende la interrelación del conjunto de variables que se realizan en relaciones de adaptabilidad y de creación mirando hacia el futuro.

En la actualidad los modelos de construcción de estrategias están dando, a juicio de muchos expertos, indicios de no poder interpretar la nueva realidad que se configura desde finales del siglo XX, donde las demandas personales y organizacionales se extienden en una sociedad abierta que hace circular mucha comunicación. A la vez que el mundo global moviliza complejos planos de interacción y de territorialidad que nos hacen pensar que somos cada vez más actores de relaciones de intercambio complejas en su propia naturaleza y que nos exigen entender las decisiones que adoptamos día a día.

La NTE habla de un nuevo humanismo y de un pensamiento complejo. La economía no es sólo terreno de las cantidades y categorías de clasificación sociales, hoy es cada vez más una economía de intercambios comunicacionales, de convivencias que es necesario comprender con indicadores de complejidad biosistémica y antropocultural.

El comportamiento social complejo se desarrolla en el marco de las relaciones entre personas en el marco de una realidad cambiante gracias al desarrollo de las tecnologías de la comunicación (tecnología digital en diversos ámbitos), el rol y el uso que las personas hacen de estos recursos (plataformas digitales de interacción y redes sociales) y las diversas modalidades de 'intercomprensión' que es el objetivo cognitivo de la comunicación (usos organizacionales en situaciones habituales, de convivencia o de crisis ambientales o comunitarias) en tanto sociedades abiertas que han multiplicado los emisores y han diversificado los intereses y preocupaciones de éstos frente a las diversas actividades de las instituciones sociales las que se integran y complejizan la dinámica de la mediatización, esto es, cómo los medios convencionales interactúan y se interdefinen con los medios digitales.

El paradigma de la NTE propone una visión epistémica que habla de strategar como la acción de hacer vivencialmente estrategias. El verbo strategar traduce un modelo integral de complejidad social, económica, antropológica, psicológica, biológica (Pérez, 2018) y semiótica como significatividad relacional (Bendezú, 2014). La estrategia no

es un producto, es una praxis que compromete las decisiones emotivas, racionales, pasionales y de intercambios sociales que ejecutan los seres humanos desde que despiertan por la mañana. Ahora, ¿qué es entonces una estrategia de comunicación? Aquí se sostiene que es una práctica de interacción significativa donde intervienen habilidades humanas, vivenciales, biológicas, psicológicas, antropológicas, semióticas, etc., y cuyo referente se ha de localizar en el paradigma de la complejidad, como lo desarrolla Edgar Morin (1990), mentor de la NTE.

El concepto central de la NTE es el estrategar, entendido como una acción de tipo biosocial y hermenéutica. En la perspectiva de una organización, el estrategar tiene como objetivo la adaptabilidad sostenible. Se trata de un proceso de adaptación al entorno biosocial para sostenerse en el tiempo y a las expectativas de los grupos de interés. Así, se generan estrategias como formas de relación con el entorno y como una práctica esencial para la sobrevivencia que conforma el sentido de la vida. Así, se hacen estrategias día a día como parte constitutiva de la vida misma. En el marco de la propuesta desarrollada por R. A. Pérez, el estrategar implica establecer procedimientos de comprensión hermenéutica (de sentido y de significación a través de los diferentes lenguajes y discursos sociales), cuya actividad de generación de valor está en la base de una acción empática (co-actuación, co-construcción) generadora de los intangibles de la comunicación. Esta última conduce a la propuesta del 'homo relatio' (Herrera, 2014) cuyo eje es la visión humano/relacional propuesta por la NTE para el diseño y gestión de estrategias, ella tiene como base la condición relacional: construir participativa y colaborativamente, construir con el otro, construir desde el otro.

Fotografía 5. Foro FISEC 2019 Colombia. Panelista del Foro FISEC 2019 presentando el evento en la Universidad del Externado en Colombia.



Pérez (2018) en su última obra propone a la estrategia como un sistema de triple articulación:

- a. Entre el presente y futuro, proyección más que anticipación.
- b. Entre las personas involucradas en una situación no como confrontación ni conflicto, sino co-construcción y coordinación social.
- c. Entre la teoría y la práctica, sólo se hace bien aquello que se conoce bien.

196 Siguiendo las instancias de articulación, se proponen los siguientes desafíos: en (a) la comprensión de la adaptabilidad a un entorno cambiante tanto en relación al medio ambiente (cambio climático) como en relación al entorno social (responsabilidad social para la sostenibilidad de las organizaciones y de las relaciones de convivencia) y la adaptabilidad a las relaciones de comprensión ante situaciones de crisis social (catástrofes naturales, pandemias); en (b) relaciones de cooperación para la sostenibilidad de una economía de cooperación, de subsistencia y de sostenibilidad socio-ambiental, también la empatía social para el desarrollo comunitario (apoyo social a comunidades vulnerables, cooperación a iniciativas de integración social ante la diversidad de género e inmigración y la inclusión social; en (c) metodologías que asumen el paradigma de la complejidad y desarrollan propuestas interdisciplinarias o transdisciplinarias, incentivando la cooperación epistemológica entre saberes, pues para hacer estrategias efectivas y eficaces es preciso identificar con claridad los problemas y los recursos conceptuales para comprenderlos.

Entonces, el aporte de la NTE propone el estrategar como acción de desarrollo de estrategias. La tendencia en las prácticas estratégicas de las organizaciones es el proceso de gestionar la acción social. Se gestiona para desarrollar proyectos organizacionales o se gestiona la imagen de una institución. La NTE propone estrategar el desarrollo organizacional, la imagen, la reputación así como la sostenibilidad de una organización. A fin de cuentas, la NTE con el concepto de estrategar desarrolla la problemática de la estrategia con sentido humano como es el legado del maestro Rafael Alberto Pérez.

Referencias

Arribas, A. Herrera Echenique, R & Pérez, R. (Eds.) (2017). Nueva teoría estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación. Sello editorial Razón y Palabra-Universidad de Los Hemisferios.

BendeZú, R. (2014). Branding organizacional como estrategia de significatividad relacional. En Herrera, R. y Pérez, R.A. *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (pp. 208-215). Santillana.

Dixit, A.K. y Nalebuff, B. (1992). *Pensar estratégicamente*. Bosch.

Fontanille, J. (2014). *Prácticas semióticas*. Fondo Editorial Universidad de Lima.

Fontanille, J. (2019, julio-diciembre). El advenimiento de la forma. Mutaciones, interacciones, emociones e imperfecciones. *Tópicos del Seminario*, 42, pp. 19-47. <https://bit.ly/3hM3p19>

Gmach, I., Abdellatif, T. & Khrifich, L. (2017). Le processus de recommandation dans le prise de décisions stratégiques. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 5. <https://bit.ly/3hTmsXn>

Guzmán, H. y Herrera, R. (2019). *Comunicación estratégica: Interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Universidad Sergio Arboleda.

En Herrera Echenique, R. & Pérez, R.A. (Eds.) (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santillana.

Herrera, R. (2014). Segundo cambio: en el sujeto. Del actor racional, al hombre relacional (homo relatio). En Herrera, R. y Pérez, R.A. *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (pp. 49-62). Santillana.

Herrera Echenique, R. & BendeZú, R. (2017) La estrategia desde una matriz comunicacional. En Arribas, A., Herrera Echenique, R & Pérez, R. (Eds). *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación* (pp. 135-167). Razón y Palabra. Sello Editorial-Universidad de Los hemisferios.

Herrera Echenique, R. & BendeZú, R. (2018). Plataforma de Decisiones Estratégicas. Modelo de estudio de la comunicación estratégica desde una perspectiva comprensiva. En Pérez, R. *Estrategar. Vivir la estrategia* (pp. 518-521). Editorial Universidad Lomas de Zamora.

Herrera Echenique, R. & BendeZú, R. (2019a). El valor comunicación. La problemática estratégica sobre el valor comunicacional. En Herre-

ra Echenique, R. & Guzmán, H. (Eds.). *Comunicación Estratégica: Interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (pp. 83-108). Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

Herrera Echenique, R. & Bendezú, R. (2019b abr-jun). Plataforma de Decisiones Estratégicas. Una mirada estratégica para la comprensión del valor comunicacional en organizaciones. *Observatório*, Palmas, 5(2). <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2019v5n2p120>

Herrera Echenique, R. & Bendezú, R. (2019c). Elecciones Brasil 2018: la carrera presidencial. Análisis Comunicacional bajo el modelo PDE: Plataforma de Decisiones Estratégicas. En Chapaval, P. & Tesseroli, R. (Orgs.), *O Brasil vai às urnas: as campanhas eleitorais para presidente na TV e internet* (pp. 295-320). Syntagma Editores.

Herrera Echenique, R. & Bendezú, R. (2020). De la comunicación instrumental a la comunicación estratégica. En Bicalho, J. (Orgs.), *Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 autores em 5 países* (pp. 105-140). Editora Rede Integrada.

Horwath, R. (2014). *Eleve su estrategia. Conozca las tres disciplinas del pensamiento estratégico avanzado*. Patria.

Johansen, O. (1991). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Limusa.

Kuhn, Th. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. FCE.

Libaert, Th. (2013). *Le plan de communication*. Dunod

Manucci, M. (2010). *Contingencias. 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Norma.

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

Morin, E. (1990). *Introduction á la pensée complexe*. ESF éditeur.

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

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

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

Raskin, J. (2001). *Diseño de sistemas interactivos*. Pearson.

Rodríguez, D. y Torres, J. (2008). *Introducción a la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann*. Herder.

Rodríguez, D. y Opazo, M. (2007). *Comunicación de la organización*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Stockinger, P. (2001). *Traitement et contrôle de l'information*. Hermes.

Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica*. Granica.

Wolton, D. (2010). *Informar no es comunicar*. Gedisa.

La Nueva Teoría Estratégica en la comunicación publicitaria (2007-2020)

Emma Torres

200

Doctora en Comunicación, Publicidad y Relaciones Públicas, de la Universidad de Vigo. Es profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación en la Universidad de Vigo y ha publicado numerosos artículos relacionados con las estrategias de comunicación y la comunicación institucional, ámbito en el que ha centrado su experiencia profesional previa, siendo miembro de Gabinetes de Comunicación de distintas instituciones como la propia Universidad de Vigo y la Xunta de Galicia.

Correo electrónico: emmatr@uvigo.es

Presentación, objeto de estudio, hipótesis de partida y metodología

En 2007 la revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) publicó un artículo relativo a la evolución histórica de las estrategias intentando llegar al análisis específico de la estrategias publicitarias en ese momento (Torres-Romay, 2007). Se partía de la idea de que el conocimiento de la historia permitía la comprensión del presente (Prats, 2007) y el establecimiento de un análisis estratégico ayudaba a “identificar y poner el foco en nuestro objeto natural de estudio (...) cerrando muchos años de desorientación académica y colocando la primera piedra para construir una teoría mejor, capaz de generar modelos eficaces para el hombre de acción contemporáneo” (Pérez, 2005). Desde este punto de vista, resulta fundamental revisar los avances realizados en su momento e identificar cómo la Nueva Teoría Estratégica (NTE) sigue marcando el camino de la comunicación en distintos ámbitos, incluida la publicidad o comunicación comercial.

La NTE ha demostrado, año a año, ser una verdadera predicción de la evolución de la comunicación y e incluso de la realidad social. Es por ello que nuestro objeto de estudio se centra en actualizar la situación de las estrategias publicitarias, con una peculiaridad fundamental, la relativa al paso por una pandemia mundial sin precedentes. Así, valoraremos cuál es la situación actual de las estrategias publicitarias teniendo como hipótesis de partida fundamental el hecho de que en el momento actual se confirman las cinco pautas de la NTE aplicadas, no sólo a la comunicación, sino también al marketing. A ello añadimos que, en el el caso de la comunicación publicitaria, el ser humano ha cobrado, sin duda, el protagonismo más grande de la historia. Además de esto, partimos de la idea de que la crisis propiciada por la pandemia mundial ha acelerado los procesos, al igual que, en su momento lo hizo la crisis económica de 2008.

Para poder comprobar estas hipótesis aplicaremos una metodología de en varias fases. En la primera fase se parte de los estudios realizados entre 2005 y 2010 para los Foros Iberoamericanos de Estrategias de Comunicación como fuentes primarias; a partir de los trabajos recuperados, en una segunda fase, pondremos en marcha una actualización que nos permita completar el análisis de la evolución histórica de las estrategias desde las distintas perspectivas, tomando como referencia fuentes secundarias. Con ese planteamiento podremos realizar la tercera fase, mediante una valoración cualitativa que permita evaluar la evolución de la estrategia publicitaria en los últimos años.

La evolución histórica de las estrategias

Desde los orígenes hasta 2007

Según el trabajo realizado en los años anteriores, contamos con una síntesis (Cuadro 1) que recoge la evolución de la teoría estratégica, partiendo del paradigma militar y llegando a la paradigma humano-relacional, pero que también las relaciona con la propia evolución histórica de la publicidad y los distintos modelos de gestión aplicados a lo largo de los años, vinculándolo con la evolución del marketing y, finalmente con la estrategia publicitaria. Dicho análisis evolutivo se termina en 2007 por lo que es necesario realizar una doble reflexión: si la valoración realizada en 2007 era correcta y, en segundo lugar, cómo ha evolucionado todo a partir de ahí.

Cuadro 1. Evolución de la estrategia, el marketing y la publicidad

ESTRATEGIA		MARKETING		PUBLICIDAD	ESTRATEGIA PUBLICITARIA
ANTES					
1800	PARADIGMA MILITAR				ORIENTACIÓN AL PRODUCTO
1910					
1920					
1930	PARADIGMA LÓGICO-FORMAL			INVESTIGACIÓN	ORIENTACIÓN A LA VENTA
1940					
1950					
1960	PARADIGMA ECONÓMICO-DIRECTIVO			MANAGEMENT	ORIENTACIÓN AL MERCADO
1970					
1980					
1990	PARADIGMA HUMANO-RELACIONAL			POSICIONAMIENTO	ORIENTACIÓN ONE-TO-ONE
2000					
2007					

Fuente: Torres Romay, 2007.

El punto de partida debe ser, necesariamente, la evolución de la estrategia ya que, en palabras del profesor Rafael Alberto Pérez “la conducta estratégica es tan antigua como el hombre. El concepto de estrategia ha existido siempre – cualquiera que haya sido el término utilizado – para significar la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permitan optimizar los recursos y las fuerzas que se han de utilizar” (Pérez, 2001, p. 25). Según este criterio, entendemos que la evolución de la estrategia responde a los paradigmas indicados, siendo el último, el humano-relacional aportado por Rafael Alberto Pérez en el que “se refunda la disciplina desde una matriz comunicacional, porque en la comunicación los seres humanos nos relacionamos, esto corresponden al paradigma de la complejidad” (Pérez, 2014).

Si colocamos en la misma línea temporal la evolución relativa al marketing, podemos observar como los cambios han sido más rápidos, existiendo divergencias en lo relativo a la incorporación de la perspectiva humana en la gestión del proceso comercial. En cuanto a la publicidad, tomando como referencia su propia evolución histórica (Aprile, 2000; Checa, 2008) la última etapa, a partir de los años 2000, se queda en un concepto amplio y poco concreto de “publicidad de marca” (Méndez, 2014).

Finalmente, en lo relativo a las estrategias publicitarias, volvemos a hacer referencia a Pérez (1989) con el manual de esta materia editado para la Universidad Complutense de Madrid, en las que identificaba la evolución en función de su orientación: al producto, a la venta, al mercado y al “one-to-one”, este último propiciado por la evolución de la comunicación digital (García y Aguado, 2011) y como representación final de la comunicación humano-relacional que cierra el círculo de la evolución de la estrategia.

Es en este punto donde debemos introducir el concepto de brand management “la estrategia aborda un paradigma humano/relacional donde la persuasión va a resultar fundamental. Una persuasión que tendrá en el valor de la marca su eje fundamental desde el punto de vista estratégico y de marketing ya que el objetivo es lograr ese posicionamiento denominado one-to-one en el que se cubren las necesidades específicas del público objetivo. La estrategia debe recuperar al cliente” (Torres-Romay, 2007). Todo ello nos sitúa en el punto fundamental de este texto: la persona, el cliente, el humano, el individuo, el consumidor... son el centro de la estrategia desde el punto en el que realizamos el último análisis ¿cómo ha evolucionado a partir de entonces?.

203

El contexto pre-pandemia (2007-2020)

Enlazando con lo anterior, las bases de la NTE se sustentan en cinco pautas básicas (Pérez y Massoni, 2009), siendo la primera que “toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente reemplazado por constructos artificiosos tales como el homo economicus, el actor racional, el player, etc.”. Entendemos, por tanto, que la base de la evolución de la estrategia, en cualquiera de sus variedades, guarda relación con la recuperación del ser humano pero a ello debemos añadir la conciencia de la estrategia como “una ciencia de la relación y de la articulación social y no como una ciencia del conflicto o la guerra”, lo que implica “una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual”.

Todos estos elementos básicos, orientaciones y factores se pueden resumir tal y como recogemos en el Cuadro 2 (primera columna) y, de hecho, pueden ser aplicados al contexto del marketing, la comunicación y la publicidad. Como se puede observar hemos establecido una correlación entre cada concepto de la NTE y la realidad de las tendencias de comunicación a comienzos del año 2020.

Cuadro 1. La aplicación de la NTE en el contexto comunicativo y publicitario

	Marketing	Comunicación	Publicidad
Elementos básicos			
Ser humano	Cliente	Prosumer	Buyer persona
Relaciones sociales	Conversion Funnel	Redes sociales	Engagement
Orientaciones			
Dialogente	Marketing experiencial	Interpersonal	Programática
Cooperativa	Marketing de afiliación	Omnicanal	Consumer Generated Content
Consensual	Marketing relaciona	Social	Responsabilidad social
Factores			
Relacionales	Inbound marketing	Owned Media	Influencers
Intangibles	Neuromarketing	Big Data	Lifetime value
Hermeneúticos	CRM	Blockchain	Branded content

Fuente: elaboración propia, 2020.

Se demuestra, de esta manera, cómo la realidad del contexto comunicativo actual en sus distintas perspectivas coincide con las características previstas en la NTE. No podemos perder de vista que las organizaciones tienen que elegir su estrategia, una ruta hacia el futuro, no solo para sobrevivir, si no para vivir mejor, como el propio ser humano, y la estrategia debe ser un reflejo de esa necesidad en todo momento. Así, los elementos básicos de esa estrategia son el ser humano y las relaciones sociales.

Los elementos básicos en el marketing, la comunicación y la publicidad

a) Ser humano

De una forma concreta, debemos entender como el elemento fundamental de la NTE, el ser humano, es el eje de cualquier estrategia de marketing y de comunicación en la actualidad. El cambio fundamental se produce en el momento en que los individuos pueden generar contenido en medios de comunicación. El concepto de prosumidor surge en de la mano de Toffler en 1980, pero no ha sido hasta la última década que hemos podido confirmar su aplicación (Islas, 2008), provocando uno de los cambios más importantes en la evolución de los medios. Podemos incluso determinar que esta modificación tienen un mayor calado en la realidad mediática actual que el producido por la digitalización de la comunicación (Sánchez y Contreras, 2012).

Dentro de este marco de protagonismo del ser humano en el contexto comunicativo, la perspectiva comercial y de marketing ha variado, poniendo su foco en el cliente y no en el producto y el proceso de venta. El ciclo de vida del cliente en marketing implica que este es el eje fundamental de cada una de las acciones del proceso comercial. Precisamente el *costumer Lifetime value* ha sido considerado una de las claves fundamentales en el desarrollo de la estrategia de marketing en los últimos años (Jain y Singh, 2020) lo que ha supuesto que los esfuerzos en investigar las necesidades y deseos del consumidor se hayan incrementado notablemente (Ha y Bae, 2006). Esa información, casi individualizada, sobre los consumidores y clientes ha supuesto también un avance en lo relativo a las estrategias publicitarias donde la segmentación de los públicos objetivos ha dado paso a la creación de los perfiles de buyer persona. Se trata de comprender a las personas de una forma más real y vinculada a los insights, a las creencias y motivaciones internas que condicionan su comportamiento, no sólo de consumo, si no en cuestiones sociales (Revella, 2015).

b) Relaciones Sociales

205

Este primer elemento confirma como la NTE es la que estaba funcionando en estos últimos años. Además de la recuperación del ser humano, se determinaba que las relaciones sociales de éste con su entorno eran la otra clave estratégica prevista. Tanto es así que podemos afirmar que la NTE se sustenta en el auge de las redes sociales como epítome de la necesidad del ser humano de interacción y de aceptación de los otros. No sólo estamos hablando de un cambio en términos de modificación del ecosistema de los medios de comunicación (Campos, 2018) si no en la forma de comprensión de la comunicación interpersonal (Flores, 2009).

Desde el punto de vista del marketing, la existencia de estos nuevos medios y la conciencia de la necesidad de mantener una relación permanente con el cliente ha dado lugar al modelo *Conversion Funnel* (embudo de conversión), que describe los distintos pasos por los que pasa esa relación hasta producirse la ejecución de la venta. Una vez más, no estamos ante un modelo nuevo, si no frente a la adaptación de teorías que también sirvieron como referencia en el desarrollo de la NTE. De una forma más concreta, debemos hacer alusión a las teorías de Ladvigne y Steiner (1961) (Gráfica 1) por las cuales el proceso de compra pasa por seis fases que pueden ser traducidas como: conciencia (awareness); conocimiento (knowledge); gusto (liking); preference (preferencia); convicción (conviction) y compra (purchase). Se trata de un proceso que ha encontrado en las Redes Sociales unas vías estables

de evolución, condicionando las estrategias comerciales pero también las comunitivas.

Si atendemos al sesgo publicitario del modelo, debemos tener en cuenta que las tendencias actuales se vinculan con las fases fundamentales de proceso (gusto, preferencia y convicción) que, juntas, se traducen en conseguir la implicación del público objetivo con la marca en un proceso se denomina engagement. De forma más específica nos referimos al *costumer engagement* atendiendo a un análisis más psicológico de la realidad de los consumidores (Phan y Avnet, 2009), aplicado al ámbito de las redes sociales (Di Gangi y Wasco, 2016) y que determina que para que la comunicación y el proceso comercial funcione es necesario ir más allá del conocimiento, consiguiendo la “implicación” del consumidor. Aunque pueda parecer un concepto intangible, en lo relativo a las Redes Sociales contamos con índices concretos que aportan una cuantificación de ese engagement de los contenidos creados¹.

Gráfica 1. Modelo de Ladvigne y Steiner sobre el funcionamiento del proceso comercial y su relación con la publicidad y la investigación publicitaria.

TABLE 1
ADVERTISING AND ADVERTISING RESEARCH RELATED TO THE MODEL

Related behavioral dimensions	Movement toward purchase	Examples of types of promotion or advertising relevant to various steps	Examples of research approaches related to steps of greatest applicability
CONATIVE —the realm of motives. Ads stimulate or direct desires.	PURCHASE	Point-of-purchase Retail store ads Deals “Last-chance” offers Price appeals Testimonials	Market or sales tests Split-run tests
	CONVICTION		Intention to purchase Projective techniques
AFFECTIVE —the realm of emotions. Ads change attitudes and feelings.	PREFERENCE	Competitive ads Argumentative copy “Image” ads Status, glamor appeals	Rank order of preference for brands Rating scales Image measurements, including check lists and semantic differentials Projective techniques
	LIKING		
COGNITIVE —the realm of thoughts. Ads provide information and facts.	KNOWLEDGE	Announcements Descriptive copy Classified ads Slogans Jingles Sky writing Teaser campaigns	Information questions Play-back analyses Brand awareness surveys Aided recall
	AWARENESS		

Fuente: Ladvigne y Steiner, 1967.

1. El cálculo del “Engagement Rate” para las distintas Redes Sociales se calcula por el cociente entre el total de interacciones dividido entre el total de seguidores multiplicado por cien; teniendo en cuenta que las referidas interacciones son distintas en función de la Red concreta de la que estemos hablando.

Todo esto nos aporta la base sobre la que se ha asentado la actual práctica de la estrategia comunicativa, confirmando los preceptos de la NTE. A partir de este punto, debemos entender como las tres disciplinas vinculadas y entrelazadas en este proceso consiguieron orientarse frente a los nuevos elementos básicos.

Nuevas orientaciones de la NTE

El marketing ajustado al nuevo contexto

Atendiendo a la NTE la orientación adecuada para la realización de una buena estrategia comercial pasa por que esta sea dialogante, cooperativa y consensual. Esto se ha traducido en tres tendencias: el marketing relacional, el de afiliación y el experiencial, las tres vinculadas a la importancia otorgada al consumidor, como decisor de la propia realidad del producto o incluso de la empresa. Como hemos indicado en todo momento, aunque se trate de un análisis de la situación entre los años 2007 y 2020, la mayor parte de los avances proceden de teorías y planteamientos anteriores.

207

“En pleno siglo XXI la satisfacción del cliente ya no es suficiente, para diferenciarse se necesitan experiencias. Las experiencias son fuentes de emociones y las emociones son el motor de la toma de decisiones” (Marketing Directo, 2014). El marketing experiencial se ha convertido una orientación fundamental de las marcas ya que estas buscan “amistad” con sus clientes (Lenderman y Sánchez, 2008). El fin del monólogo publicitario había quedado claro décadas atrás, y la comunicación bidireccional planteada en base a pedir opiniones y buscar participación (Bermejo, 2009) no parecía suficiente frente a los prosumers (con capacidad casi ilimitada de amplificación de su opinión (Torres-Romay y García-Mirón, 2014). El establecimiento del engagement ha requerido cambios en el proceso de marketing que se reflejan (como veremos) en la publicidad (Carretero y Pérez, 2015) y el uno de los fundamentales en la última década es, precisamente, la generación de experiencias vinculadas a la marca, con el único objetivo de conseguir esa relación de confianza con el cliente (De Garcillán, 2015).

Vinculado con lo anterior, el marketing relacional surge de la “revolución científica” identificada por Kuhn (1979) que propició un cambio de paradigma en la disciplina y que, ya en 1992, fue apuntada por Christopher, Payne y Ballantyne (1994) y que en seguida fue introducido en España (Barroso y Martín, 1999), entendiendo que este enfoque suponía que ambas partes, clientes y vendedores, podrían construir su propia relación. Esto implica “tres claras actividades: en primer lugar,

realizar promesas reales al mercado, es decir, que la empresa sea capaz de cumplir todo aquello en que en su momento promete a los clientes; en segundo lugar, mantener estas promesas en el momento en que se lleve a cabo la prestación del servicio, y por último, en tercer lugar, que los empleados de la organización, con los medios con los que cuentan, sean capaces de realizar las promesas efectuadas (Barroso y Martín, 1999, p. 105). Todo esto sustentando en el diálogo entre la empresa y el consumidor que es la que permite la creación de compromisos.

El marketing de los últimos años también ha entendido la importancia de la cooperación, especialmente como consecuencia de la atomización de los puntos de emisión (no podemos considerarlos medios, pero sí canales). Surge así el denominado marketing de afiliación, entendido inicialmente en el contexto digital pero que, una vez más, supone una extensión de una orientación cooperativa por la cual se distribuyen promociones de una marca a cambio de una comisión, no ya por la venta, sino por la generación de tráfico hacia el punto de venta. No se trata de una perspectiva nueva, se considera que este tipo de marketing surgió en 1989 en Estados Unidos de la mano del empresario William J. Tobin quien creó la primera plataforma de marketing de afiliación *Prodigy* (Rani, 2016).

Replanteamiento del modelo comunicativo

Atendiendo a la consabida subordinación de estrategias establecidas por Rafael Alberto Pérez (1995), los cambios en la orientación del marketing como consecuencia de los cambios del contexto que prevee la NTE se ven reflejados en las estrategias comunicativas de las empresas y sus marcas. Con las mismas orientaciones podemos observar como la comunicación ha evolucionado en los últimos años hacia un modelo interpersonal, omnicanal y social que “trastoca” el modelo de comunicación tradicional que parte de un emisor, a través de un canal hacia un receptor, especialmente desde el punto de vista de los medios de comunicación (Campos, 2008).

El modelo comunicativo actual implica la comunicación entre individuos (interpersonal), de forma directa o mediada, pero personificada, individualizada y, de hecho, se requiere de cierta omnicanalidad (Olarte, Juaneda y Mosquera, 2017). Es decir “las estrategias de gestión del cliente abordarán la relación de éste con la empresa proveedora a través de una comunicación e interacción coherente, consistente, sin fisuras, utilizando los canales de los distintos clientes. Para poder aplicar esta estrategia omnicanal es necesaria una clara coordinación entre

todos los canales con los que interactúa el cliente, ya sea directa o indirectamente para que “hablen” todos a una vez (Garrosa, 2019).

Al hablar de la orientación consensual a la que se refiere la NTE, observamos como el modelo comunicativo debe incidir en su carácter social, entendiendo que ese fue su origen, pero que a día de hoy cobra otro significado. De hecho, el debate existente en torno a cómo afectan a la socialización las Redes Sociales, siendo paradójico, resulta una realidad (Díaz Gandasegui, 2011).

Recursos publicitarios para el nuevo contexto y el nuevo modelo

En la descripción anterior, hemos pasado por alto lo relativo a uno de los elementos básicos del modelo comunicativo tradicional: el mensaje. Este elemento ha evolucionado notablemente conforme avanzaban las estrategias de marketing y las de comunicación, encontrando tendencias actuales sobre los contenidos de los mensajes que se ajustan a las orientaciones de la NTE. Así, la publicidad programática, que adapta los mensajes a los intereses del consumidor; el *Consumer Generated Content*, donde se reproducen contenidos creados por los propios consumidores o los contenidos vinculados con la Responsabilidad Social que se implican con aspectos de la vida que son importantes o significativos para los consumidores, marcan la pauta en este aspecto.

209

La publicidad programática ha sido caracterizada como una publicidad que “conecta datos con personas” (Carrillo y Rodríguez, 2018) y que permite que el anunciante compre el espacio publicitario en función de quién vaya a ver el anuncio y, en consecuencia, puede adaptar su mensaje a las preferencias del receptor final de una forma optimizada. Bien es cierto que esta orientación de la publicidad parece haber tenido más incidencia en la planificación de medios que en el propio desarrollo de contenidos (Robledo, 2016).

En un nivel más directamente vinculado con los cambios en los contenidos está el *Consumer Generated Content* o *User Generated Content*, nacido de una adaptación de la publicidad a la existencia del prosumidor (Daugherty, Eastin y Bright, 2008). Mediante esta fórmula las marcas hacen uso de contenidos generados por sus usuarios o clientes con finalidad comercial, implicándoles en el proceso a un nivel primario y permitiendo hacerle cómplice de su identidad, imagen y marca.

Obviamente la Responsabilidad Social tiene una larga trayectoria en el marco de las estrategias empresariales y en los contenidos de la comunicación de las organizaciones (Navarro, 2011), pero la importan-

cia adquirida en los últimos está vinculada a la importancia otorgada a la misma por los consumidores, que tienen en el comportamiento ético de la empresa, un factor fundamental de su toma de decisiones de compra (Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen, 2006).

Factores de la NTE que condicionan la realidad de el marketing, la comunicación y la publicidad

Partiendo de la importancia del ser humano y las relaciones sociales y entendiendo que la estrategia debe ser dialogante, cooperativa y consensual, necesitamos determinar qué factores pueden contribuir a logra que ese modelo funcione, siendo estos, según las aportaciones del profesor Pérez los relacionales, los intangibles y los hermeneúticos. Esto supondría que para que la estrategia funcione debo tener en cuenta las relaciones entre los distintos elementos, los valores intangibles que se aporten a esa relación y, por supuesto, la interpretación que se realice de la misma.

210

Desde la perspectiva relacional el marketing ha conseguido desarrollar el denominado inbound marketing o marketing de atracción, centrado en atraer clientes ofreciendo contenidos de interés orientados a sus necesidades (Castelló, 2013). Por su parte, en lo relativo a las estrategias de comunicación, tenemos que entender que las marcas tienen que gestionar los medios propios (owned media) que permiten establecer unha comunicación no mediatiza, directa e interpersonal con sus clientes (Aced, 2013) lo que se ha traducido, en la estrategia publicitaria, en la necesidad de contar con contenidos específicos que consigan esa conexión con los públicos. En este contexto la figura del prescriptor (influencer) ha cobrado una importancia fundamental al darle forma concreta al habitual “boca a boca” que se ha convertido en la fuente más valorada por los consumidores (Brown y Hayes, 2008).

Los factores intangibles que la NTE ha aportado a estas disciplinas, han propiciado el desarrollo de técnicas que buscan identificar estos valores de la forma más eficaz y directa. Esto ha supuesto el auge del Neuromarketing (Zurawicki, 2010) y el *Big Data* (López-Cantos, 2015), como técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten identificar los insights necesarios para poner en práctica todo lo anteriormente expuesto. Desde el punto de vista publicitario, este valor intangible debe tangibilizarse para permitir tomar decisiones estratégicas adecuadas, para la cual contamos con el modelo Lifetime Value, que permite calcular el valor del “tiempo de vida” estableciendo, por tanto, las posibilidades de fidelización del mismo (Valenzuela et al, 2007).

Por último, pero no menos importante, no podemos pasar por alto la importancia de la hermenéutica, entendida como la técnica o método de interpretación de los textos y que, obviamente, cuenta con una especial relación con el desarrollo de las estrategias en general y las estrategias publicitarias en concreto (Pérez Cruz, 2016). Así, el marketing aporta significado a sus mensajes a través de las relaciones directas con los clientes potenciales mediante lo denominado Customer Relationship Management (CRM) (Dans, 2001) así, incidimos en las relaciones interpersonales que requieren el contacto directo y la recuperación de la presencia del ser humano. Sin embargo, la comunicación ha dado un giro fundamental con el auge del blockchain (Tapscott y Tapscott, 2017). Se trata de una tecnología que unifica códigos para transacciones y que encripta sus contenidos para protegerlos. Es decir, mientras las empresas realizan esfuerzos por “reconectar” con sus públicos, adaptando sus estrategias para ese fin, estamos asistiendo al surgimiento de nuevos lenguajes que aumentan el protagonismo de la tecnología. De la misma manera, la publicidad sigue tratando de darle sentido a los contenidos que divulga en una estrategia de branded content (Del Pino y Reinares, 2013) que ha supuesto un giro hacia la comunicación 360° o comunicación total.

Conclusiones

El trabajo presentado, como fruto de muchos años de seguimiento de la temática, supone la confirmación de la viabilidad actual de la considerada la NTE. Las cinco pautas analizadas encuentran su reflejo en la estrategia de marketing y en la de comunicación y, por extensión, en la publicitaria. En todos estos ámbitos la recuperación del ser humano ha resultado fundamental siendo el protagonista desde perspectivas inesperadas hace décadas. Lo recogido en este artículo ha permitido valorar la evolución sufrida desde el año 2007 confirmando a las empresas como entes vivos que trabajan por su supervivencia y que han sabido adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales. La NTE lo vio claro hace más de una década y ahora hemos conseguido darle sentido a muchos de los fenómenos, orientaciones y herramientas que, de forma desordenada encontramos en el contexto comercial y comunicativo actual.

Referencias

Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.

Aprile, O. C. (2000). *La publicidad estratégica*. Paidós.

Barroso, C. & Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Esic editorial.

Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R., & Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *Esic Market*, 6(597), 163-189.

Bermejo, J. (2009). Editorial: sobre la muerte y resurrección de la publicidad. *Pensar la Publicidad*, 2 (III), 9-16. <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/download/PEPU0909220009A/15313>

Brown, D. y Hayes, N. (2008). *Influencer Marketing*. Routledge.

Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de comunicación social*, 11(63). <https://www.redalyc.org/pdf/819/81912006023.pdf>

Carrillo, M.V., y Rodríguez, A. (2018). El Ecosistema programático. La nueva publicidad digital que conecta con personas. *El Profesional de la Información*, 27 (1), 195- 201. <http://eprints.rclis.org/32555/1/18.pdf>

Carretero, M.J., y Rangel, C. (2017). Cómo la publicidad está cambiando la forma de hacer engagement: estudio de las campañas integradas del Festival el Sol de 2015 y 2016. *Comunicación y Hombre*, 14. <https://portalderevistas.ufv.es/index.php/comunicacionyhombre/article/view/275/272>

Castello, A. (2013). *La estrategia de medios sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos: sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos*. I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital (p. 10) UNIR-Universidad Internacional de La Rioja.

Checa, A. (2008). *Historia de la publicidad*. Netbiblio.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Ediciones Díaz de Santos.

Dans, E. (2001) Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital. *Nueva Economía y Empresa*, 791, 55-62.

Daugherty, T., Eastin, M. S., & Bright, L. (2008). Exploring consumer motivations for creating user-generated content. *Journal of interactive advertising*, 8(2), 16-25.

De Garcillán López-Rúa, M. (2015). Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial. *Opción*, 31(2), 463-478. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045568027.pdf>

Del Pino, C., y Reinares, R. (2013). Evaluación y eficacia del branded content: un estudio empírico. *Questiones publicitarias* (18), 160-177.

Díaz, V. (2011) Mitos y realidades de las redes sociales. Información y comunicación en la Sociedad de la Información. *Prisma Social*, 6, 1-26. <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744578007.pdf>

Di Gangi, P. M., & Wasko, M. M. (2016). Social media engagement theory: Exploring the influence of user engagement on social media usage. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 28(2), 53-73. <https://www.igi-global.com/article/social-media-engagement-theory/148146>

Flores Vivar, J.M. (2009) Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, vol. XVII, (33) 73-81. <https://www.revistacomunicar.com/verpdf.php?numero=33&articulo=33-2009-09>

García García, A. y Aguado, G. (2011). De un modelo de comunicación one-to-many a un modelo one-to-one en el entorno digital. *Icono*, 14. Vol. 9(1), 175-191.

Garrosa, J.C. (2019). La transformación organizacional es clave para conseguir la omnicanalidad en la experiencia del usuario. *Revista Alimarket*, 342, 74-77.

Ha, S. H. y Bae, S. M. (2006). Keeping track of customer life cycle to build customer relationship. En *International Conference on Advanced Data Mining and Applications* (pp. 372-379). Springer Heidelberg.

Islas, O. (2008). El prosumidor. El actor comunicativo de la Sociedad de la Ubicuidad. *Anuario de Investigación CONEICC*, núm. XV, 323-342. <https://doi.org/10.38056/2008aiccXV318>

Jain, D., & Singh, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of interactive marketing*, 16(2), 34.

Huhn, T.S. (1979). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.

Ladvigne, R.J. y Steiner, G.A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59-62.

Lenderman, M., y Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial. La revolución de las marcas*. ESIC editorial.

López, F. (2015). La investigación en comunicación con metodología Big Data. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 878-890. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81948469046.pdf>

Marketing Directo (2014). ¿Qué es el marketing experiencial?. *Marketing Directo*, 5 de mayo. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/que-es-el-marketing-experiencial>

Méndiz, A. (2014). Cómo se ha escrito la “Historia de la Publicidad”: Fundamentos historiográficos y esquema de periodización. *Historia y Comunicación Social*, Vol. 19, 195-207.

Navarro, F. (2011). *Responsabilidad Social corporativa: teoría y práctica*. ESIC editorial.

Olarte, C.; Juaneda, E. y Mosquera, A. (2017). Comprendiendo la experiencia del cliente en la era de las compras omnicanal. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 15 (2), 92-114. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>

Pérez Cruz, O.A. (2016). La publicidad y la hermenéutica. Más allá de los datos en la mercadotecnia. *Revista Tecsisstecalt*, abril. <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat/n19/publicidad.zip>

Pérez, R.A. (1995). *Estrategia de la Actividad Publicitaria y de las Relaciones Públicas*. Universidad Complutense de Madrid.

Pérez, R.A. (2005) Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica. *Fisec Estrategias*, 2. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional Lomas de Zamora. <http://www.fisceestrategias.com.ar>

Pham, M. T., & Avnet, T. (2009). Rethinking regulatory engagement theory. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 115-123. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.02.003>

Prats, J. (2007). *Histodidáctica: enseñanza de la Historia y didáctica de las Ciencias Sociales*. Seminario de Didáctica de las Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. <http://www.ub.es/histodidactica/>

Rani, R. (2016). Affiliate marketing: An innovation in marketing. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, 5(4), 243-251. <https://bit.ly/2HhCnCK>

Revella, A. (2015). *Buyer personas: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. John Wiley & Sons.

Robledo, P. (2016). El impacto de la publicidad programática en los medios digitales. *Interactiva: Revista de la comunicación y el marketing digital*, (176), 74.

Sánchez Carrero, J. y Contreras Pulido, P. (2012) De cara al prosumidor: producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0. *Icono14*, Vol. 10(3), 62-84. <https://doi.org/10.7195/ri14.v10i3.210>

Tapscott, D. y Tapscott, A. (2017). *La revolución del blockchain*. Deusto.

Torres-Romay, Emma (2007) La evolución histórica de la estrategia como base la situación actual de la estrategias publicitarias. El largo camino hacia el brand management. *Fisec Estrategias*, 8 (III), 3-26. http://redmarka.net/ra/usr/9/258/fisec8m5_pp3_26.pdf

Torres-Romay, E. y García-Mirón, S. (2014). La evolución de la estrategia publicitaria. Del brand management a la marca adaptada y el nuevo papel del consumidor. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5 (1). https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43166/5/ReMedCom_05_02_08.pdf

Valenzuela, F. et al (2007). Orientación al Valor del Cliente y las nuevas métricas del marketing. Revisión y análisis. *Panorama Socioeconómico*, 34 (25), 70-74. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39903407.pdf>

Zurawicki, L. (2010). *Neuromarketing: exploring the brain of the consumer*. Springer Science & Business Media.

Modelo de gestión de la comunicación estratégica para la creación de redes de valor

Patricia Durán

Nancy Cisneros

Doctora en Comunicación. Docente de la Maestría en Comunicación Estratégica, líder del cuerpo académico de comunicación en las organizaciones, de la Facultad de Comunicación de la BUAP.

Correo electrónico: patriciaduranmx@hotmail.com

Doctora en imagen, arte cultura y sociedad. Docente de la Maestría en Comunicación Estratégica, miembro del cuerpo académico de comunicación en las organizaciones de la Facultad de Comunicación de la BUAP.

Correo electrónico: nancy.cisneros@correo.buap.mx

Producción Simbólica y Activos Intangibles Organizacionales

Desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica las organizaciones son realidades en construcción, que para lograr visiones colectivas generan posibilidades de actuación deliberadas, sistemáticas y relacionantes entre múltiples agentes del sistema organizacional. Nosnik (2012) denomina “sistemas de convivencia a los grupos humanos que se organizan para cumplir con un propósito o fin común; cuando éstos son formales se les llama organizaciones” (p.13).

Las organizaciones son esencialmente un sistema de comunicación, en el que interactúan sus integrantes para desarrollar procesos de consenso, mediación y negociación (Rodríguez y Opazo, 2007). Hoy para lograr su eficiencia se propone un sistema de gestión comunicacional más holístico y ecológico, cuyo centro es la capacidad de aprendizaje, creatividad e innovación que surge en la diversidad de interacciones de la organización con sus grupos de interés. Para Pérez (2012) la comunicación en una organización logra su efectividad en la medida que se incorporan las relaciones humanas, procesos de significación y la proyección de futuro en sus procesos funcionales.

Para intervenir la realidad organizacional desde la comunicación estratégica es importante reconocer una dualidad: el papel que desempeña la realidad estructural-organizacional, así como, el rol activo del agente organizacional. Esto significa que para gestionar la comunicación estratégica de una organización se debe analizar de manera dialógica la forma en que estos agentes realizan intercambios con su estructura organizacional, a través de sus representaciones simbólicas y acciones operativas construidas socialmente en condiciones específicas (Bourdieu, 2002).

Para Bourdieu y Wacquant (1995), la construcción de las representaciones sociales depende de la cantidad y tipo de información que intercambian, el contexto sociocultural en el que se desarrolla el intercambio y la posición social dentro de la estructura organizacional. Estos sistemas se convierten en una “...matriz simbólica de las actividades prácticas, conductas, pensamientos, sentimientos y juicios de los agentes sociales” (p. 18).

El *modelo de comunicación estratégica ICA*, parte de la noción sistémica de las organizaciones de Parsons (2012) que afirma, que para lograr la sustentabilidad del sistema organizacional deben orientarse dos operaciones básicas:

A) La integración: capacidad de compartir los mismos valores en su estructura.

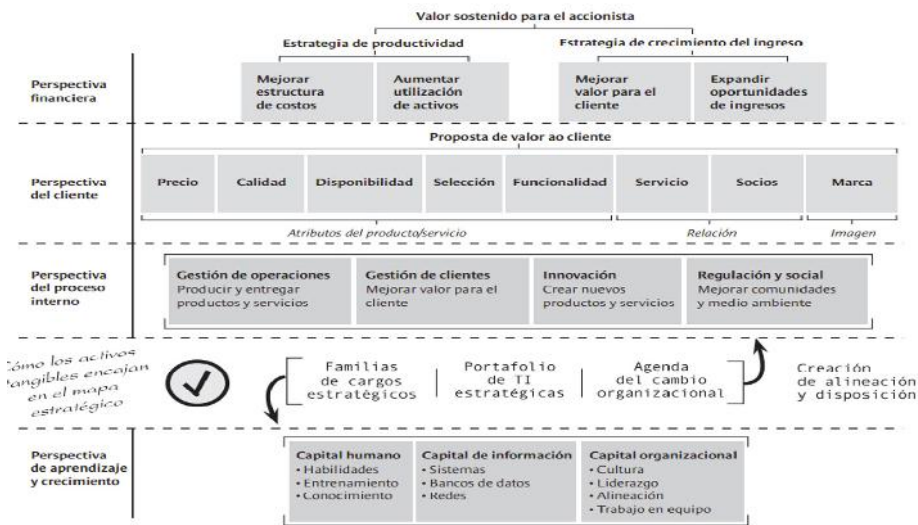
B) La adaptación: capacidad de resolver diferenciadamente sus problemas.

El *Modelo ICA* tiene como finalidad la articulación de la producción simbólica del sistema organizacional, a través de la integración de los subsistemas que Parsons (2012) plantea como: “el cultural: necesidades orgánicas y emocionales; el social: interacción o interdependencia de los agentes; y el de personalidad: patrones simbólicos, de sentido o valor” (p.94). Por lo tanto, esta metodología propone herramientas de análisis que sistematizan la articulación sistémica para crear valor al contenido de los intercambios, y así, orientar las representaciones sociales que moldean el comportamiento organizacional, creando “ambientes ricos en información” (Nosnik, 2012).

La comunicación estratégica debe articular esta producción simbólica a los propósitos organizacionales, de tal manera que se genere una red de valor con impacto a nivel micro, supra y macro-sistema. Para Kaplan y Norton (2004) la producción simbólica se expresa en los activos intangibles organizacionales en tres niveles: 1. Capital humano: destrezas, talento, conocimiento, sentido de pertenencia, motivación, innovación. 2. Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes, flujos informativos e infraestructura tecnológica. 3. Capital organizacional: cultura, clima, liderazgo, trabajo en equipo, opinión pública, imagen reputación.

El mapa estratégico de la organización de Kaplan y Norton (2004) muestra cómo los activos intangibles, son el soporte social y psicológico para que los procesos funcionales críticos de la organización se desarrollen orientados a sus propósitos.

Figura 1. Mapa estratégico organizacional.



Fuente: Kaplan y Norton, 2004.

Los intangibles están ligados a una dimensión macro-sistémica, que es el resultado, por una parte, del esfuerzo operativo de transmitir información; por otra, del esfuerzo interactivo con sus grupos de interés que provoca un nivel de satisfacción y efectividad; pero fundamentalmente, del esfuerzo de mejora del sistema, que desencadena un proceso de innovación que construye una red de valor compartido. Para lograr una gestión efectiva de la comunicación estratégica, es necesario articular los procesos estructurales, funcionales, relacionales y simbólicos de la organización de tal forma que genere valor en todos los componentes de la red.

La creación de redes de valor, se desarrolla a partir de lo que Nosnik (2012) llama el nivel productivo de la comunicación, en el se le da un uso inteligente a la información, con la finalidad de provocar un cambio o innovación en el sistema organizacional que trascienda al supra y macro-sistema. Esto significa interpretar su producción simbólica, escuchando los discursos colectivos, articulando los patrones de comportamiento, acoplando las representaciones sociales, respondiendo a las demandas de los múltiples escenarios y factores que interactúan en el contexto, para detonar procesos de mediación y articulación de las ecologías.

La interpretación de la producción simbólica del sistema social, va más allá del contenido del mensaje, implica el reconocimiento del significado y el sentido que los agentes organizacionales le confieren

a la situación. De esta manera, se trata de identificar las condiciones simbólicas, de sentido y significación entre los agentes que “establecen relaciones de significatividad” (Bendezu, 2014, p. 260).

Comunicación Estratégica

El *Modelo ICA* para la gestión de Comunicación Estratégica está anclado en fuentes conceptuales como la perspectiva sistémica de Luhmann (2014) en el que la organización se concibe como “un sistema social de relación y la comunicación el centro constructivo de la vida social del sistema” (p.301). La Nueva Teoría Estratégica (NTE) de Pérez (2009) que define a la estrategia como una capacidad humana que contribuye a la articulación de acciones que logran satisfacer las demandas del entorno. Y en el pensamiento comunicacional latinoamericano, desde el que Galindo (2011) propone a la Comunicación Estratégica como un modelo “para la convivencia y la cooperación ecológica universal” (p.8).

220

Desde esta perspectiva, intervenir a las organizaciones es una opción que tienen los seres humanos para modificar las estructuras del entorno social. Y la comunicación estratégica, por su naturaleza sistémica, simbólica y sustentable, se concibe como una unidad funcional del sistema para solucionar problemas de articulación, Nosnik (2012) afirma que: “La comunicación es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social” (p. 13).

En un sistema, la comunicación es una función que dinamiza, orienta y maximiza las relaciones; en las organizaciones, potencializa la capacidad relacional para generar su desempeño efectivo. En este sentido, la Comunicación Estratégica logra su máximo nivel productivo en el momento en que los individuos y colectivos se unen entorno al diálogo para innovar (Nosnik, 2012). Para lograrlo se requiere de un conjunto de esfuerzos colectivos sintetizados en procesos de transmisión, distribución y uso inteligente de la información realizados por un sistema de convivencia, que busca generar como retroalimentación beneficios a nivel individual, organizacional y social.

Esta visión de la comunicación estratégica propone observar a la organización como un sistema donde la importancia recae en crear ecologías o “ambientes ricos en información” (Nosnik, 2012, p. 25), que permitan una relación productiva entre todos los componentes del sistema, y esto en una organización, se logra cuando se armoniza la producción simbólica a la operativa.

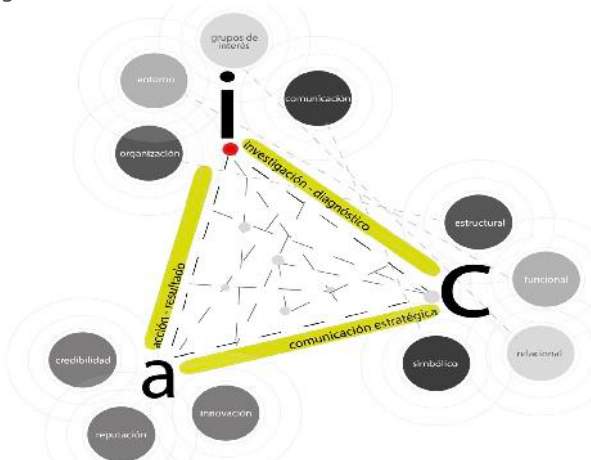
Scheinsohn (2009), define la comunicación estratégica como la ecología que hace posible la gobernabilidad y el desarrollo de la organización. En este sentido, la ecología es un patrón de configuración social basado en la interacción-colaboración, que plantea la relación con el entorno, con el propósito de conformar vínculos colectivos que constituyan un sistema co-participativo; y su finalidad es alinear esos esfuerzos al bienestar individual, organizacional y social para lograr la sustentabilidad del ecosistema. Alcanzar un nivel estratégico significa acoplar las diversas ecologías entre la organización, sus grupos de interés y el entorno, que permitirán lograr los propósitos de la organización.

Modelo ICA: problemas sistémicos demandan soluciones sistémicas

Para gestionar la comunicación estratégica, es necesario abordar la realidad organizacional con metodologías de análisis que permitan una comprensión integral y holística de las relaciones sistémicas, para la implementación de estrategias más eficientes y productivas en la construcción de organizaciones comunicacionales.

El *Modelo ICA*, permitirá a las organizaciones restablecer su equilibrio dinámico, adaptando y re-inventando sus patrones de comportamiento, su producción simbólica y sus estrategias operativas. De esta manera, es posible potencializar su riqueza socio-simbólica y articularla a los propósitos organizacionales formando una comunidad de inteligencia comunicacional, que incida en la creación de valor compartido (Nosnik, 2012). En este sentido, el modelo ICA considera tres fases:

Figura 2. Modelo ICA.



Fuente: elaboración propia.

Fase de Investigación y diagnóstico

En esta fase se entiende a la investigación como un proceso sistemático y dinámico de análisis del fenómeno organizacional para comprenderlo y resolver problemas prácticos, que generen aprendizaje e innovación. Para lograr un acercamiento integral se proponen cuatro modelos de análisis sistémicos: subsistemas organizacionales, factores del entorno, grupos de interés y sistema comunicacional. Para finalmente, realizar un diagnóstico estructural, funcional, relacional y simbólico del sistema que permita diseñar la estrategia comunicacional.

Análisis estructural: los subsistemas de la organización

Para analizar la estructura sistémica de la organización, Kast y Rosenzweig (2004, p. 117) proponen estudiar el entramado de relaciones que suceden entre los subsistemas que se encuentran en interacción para la satisfacción de las demandas del entorno.

222 Figura 3. Modelo análisis de los subsistemas.



Fuente: Kast y Rosenzweig, 2004, p. 117.

-Subsistema filosófico: Mito fundacional, misión, visión, valores y políticas.

-Subsistema estructural: Organigrama, manuales y formatos administrativos, etc.

-Subsistema técnico: Productos o servicios que ofrece cada organización.

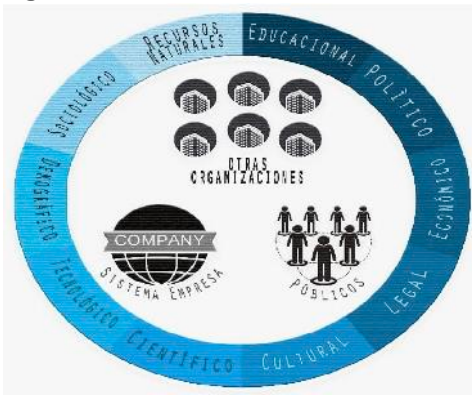
-Subsistema psicosocial: Clima y cultura organizacional, actitudes y expectativas.

-Subsistema administrativo: Objetivos, planes operativos y procesos de control (Kast y Rosenzweig, 2004, pp. 117-121).

Análisis Funcional: factores del Macro-sistema y supra-sistema

El análisis funcional requiere visualizar a la organización y su entorno, en donde se reconoce a la organización como un sistema inmerso dentro de otros dos sistemas mayores, el supra y el macro-sistema. Para ello, Scheinsohn (2009) propone considerar los siguientes elementos del entorno:

Figura 4. Modelo de análisis del Macrosistema y Suprasistema.



Fuente: Scheinsohn, 2009.

El supra-sistema contiene a los grupos de interés que interactúan con la organización, y por otra parte, estos componentes se relacionan con los factores del macro-sistema, que se compone de los siguientes factores: Culturales, Demográficos, Económicos, Tecnológicos, Científicos, Sociales, Educativos, Políticos, Legales, Recursos Naturales, entre otros (Scheinsohn, 2009).

Este análisis ayudará a identificar cómo la organización desarrolla funciones para responder a los diferentes factores externos. Por lo tanto, la efectividad de la organización requiere un sistema de gestión que cumpla con sus objetivos operativos y además logre vínculos sociales fuertes de colaboración, participación e integración para responder a las demandas del supra y macro-sistema.

Análisis relacional: red de los grupos de interés

El análisis relacional tiene como finalidad identificar la red de relaciones de la organización y sus grupos de interés. Freeman (2004) se-

ñala que es necesario lograr una relación integral y estratégica con los stakeholders y/o grupos de interés, y para lograrlo se propone la identificación, jerarquización y gestión diferenciada de cada uno de ellos.

-Identificación: reconocer a los individuos u organizaciones que tengan una interacción directa o indirecta y agruparlos. Para Capriotti (2009) es necesario identificar estos grupos en tres ámbitos: Entorno Interno (quienes ejecutan el proceso productivo base), Entorno de trabajo (quienes contribuyen con algún insumo al proceso productivo) y Entorno general (quienes se relacionan de manera indirecta con el proceso productivo):

-Jerarquización: Debido a la diversidad y amplitud de la red de grupos de interés, es necesario reconocer el impacto que tiene cada uno de ellos con base en diversos criterios: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia, representación, interés, expectativas, control de información, entre otros (Capriotti, 2009, p.177). A partir de esto, se puede valorar el tipo y densidad de la relación con el objetivo de establecer tres tipos de grupos de interés: claves -vínculo con densidad alta-; secundarios -vínculo con densidad media determinada por la información, el ejercicio del poder y/o actitud-; y terciarios o apáticos -vínculo débil- (Capriotti, 2009, p.178).

-Gestión diferenciada: Debido a su posición en la matriz de análisis se puede precisar cuales son los grupos que tienen mayor impacto para la organización, para diseñar la estrategia global y estratificada de comunicación. Tomando en cuenta el tamaño, la cercanía, influencia o control de información es posible determinar los elementos necesarios para construir una relación significativa y productiva.

Análisis simbólico: entramado socio-comunicacional

Para el análisis comunicacional se requiere la descripción de la estructura, densidad y significado de los vínculos sociales en el sistema organizacional. Herrera & Bendeزú (2017, p 148), conciben a “la comunicación como una interacción simbólica” y que en la organización cobra vital importancia debido a su cualidad relacional y social.

En este sentido, es necesario analizar el sistema socio-comunicacional que estructura un entramado de relaciones interdependientes, para construir estrategias que articulen la producción simbólica del sistema social a los propósitos organizacionales. Al respecto Manucci (2006) destaca que el propósito de la comunicación estratégica en la organización es la construcción de sentido de los procesos corporativos

(p.58).

Desde esta perspectiva, el análisis socio-comunicacional de Herrera & BendeZú (2017) se centra en identificar la densidad de los vínculos sociales y su grado de articulación a los propósitos organizacionales. El análisis socio-comunicacional considera cuatro variables: “conexión, relación, articulación y sentido” (p.146).

-Conexión: Quienes interactúan, su estructura, el tamaño y forma de la red.

-Relación y vínculo: Valoración del vínculo afectivo/emotivo de las relaciones.

-Articulación de la diferencia: Validar las conexiones lejanas, antagónicas, que presentan diferencias funcionales.

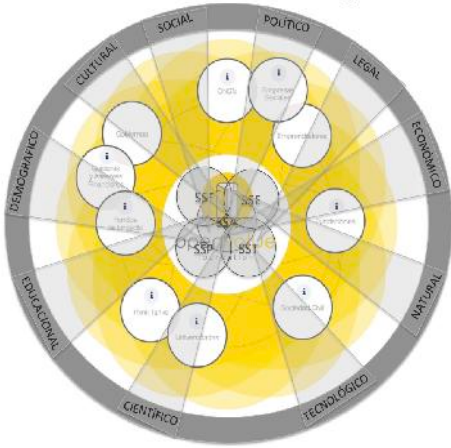
-Sentido y significación: Valor de la relación con los propósitos organizacionales (Herrera & BendeZú, 2017, p 147).

Con la identificación de la diversidad, variedad de interrelaciones, la valoración de la densidad de los vínculos y la descripción de la producción simbólica, es posible gestionar de manera estratégica, los sistemas de comunicación. Describir, interpretar y articular esta dimensión simbólica deberá ser la base del Modelo ICA.

Diagnóstico

La fase de investigación permite configurar el mapa sistémico a nivel estructural, funcional, relacional y simbólico. En el modelo de análisis sistémico de la organización se pueden identificar la diversidad de relaciones operativas y simbólicas que se configura a partir de los procesos de significación que comparte voluntaria e involuntariamente la organización con sus componentes y su entorno (Scheinson, 2009). Para ello, se requiere observar de manera integral y profunda las configuraciones estructurales, funcionales relacionales y comunicacionales en el sistema organizacional.

Figura 5. Modelo de análisis sistémico de la organización.



Fuente: elaboración propia (basado en Kast Kast & Rosenzweig, 2004; Scheinsohn, 2009 y Capriotti, 2009).

226

Para la concluir el diagnóstico, se elabora una matriz FODA, un modelo situacional útil para la identificación de problemas y la toma de decisiones. La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, en torno al problema de articulación detectado en la fase de investigación, permite tomar decisiones estratégicas que den solución a las brechas descubiertas (Garrido, 2006; Johnson, Scholes y Wittington, 2006).

Su principal función es identificar las posibles relaciones entre las variables internas y externas, sin embargo, en el marco del modelo ICA es necesario hacer énfasis en la relación y articulación que guardan las dimensiones: estructurales, funcionales, relacionales y simbólicas del sistema organizacional, para así determinar los objetivos estratégicos que serán el punto de partida del diseño de la estrategia.

Fase Comunicación y Estrategia

Concluida la identificación de las brechas estructurales, funcionales, relacionales y simbólicas que son necesarias articular a los objetivos operacionales y filosóficos de la organización, es momento del diseño de la estrategia que permitirá la articulación de la diversidad para lograr la efectividad. En este sentido es necesaria la planificación de los procesos comunicativos con una visión integral, que considere todos los recursos tangibles e intangibles, la dirección de los procesos de comunicacionales a nivel estructural, funcional, relacional y simbólico, y el impacto en los indicadores de credibilidad, reputación e innovación del

sistema. Para ello, es necesario considerar el sistema de comunicación en la organización como un componente que dinamiza y articula la diversidad de los elementos de la organización.

En este sentido la estrategia comunicacional debe desarrollar espacios vinculantes de los agentes organizacionales, que le permita a la organización interactuar de manera diversificada, con la intención de lograr la convivencia armónica a nivel individual, organizacional y social. La interpretación de la producción simbólica de los grupos de interés debe apoyar, a la gestión de los esfuerzos y capacidades comunicacionales, tanto de la organización como de ellos mismos, para que permitan configurar ecosistemas propicios que generen de manera sistemática relaciones productivas.

Para Nosnik (2012) el Plan General de Comunicación (PGC) “son un conjunto de procesos que son diferentes formas de representar la información” (p. 56), estos procesos buscan integrar diversas plataformas de comunicación que interactúan entre sí, y al mismo tiempo buscan relación entre todos los componentes del sistema. Este enfoque, permite visualizar a la comunicación estratégica como una red dinámica que crea valor al micro, supra y macro-sistema. Para ello, Nosnik (2012) establece los siguientes subsistemas de comunicación:

Figura 6. Plan General de Comunicación.



Fuente: Fuente: elaboración propia, basado en Nosnik (2012).

Con la finalidad de lograr una estrategia integral y compleja, que significa articular las diferencias e integrarlas, para formar espacios de relación que se orienten a los propósitos organizacionales, se sugiere considerar planes y programas integrales y diferenciados, que logren articular la dimensión estructural, funcional, relacional y simbólica de la organización.

Fase Acción y Resultados

La Comunicación Estratégica es un espacio de interacción simbólica que tiene como centro la resolución de problemas, que se producen a partir de las interrelaciones de los componentes del sistema organizacional. Por lo que sus indicadores de efectividad se observan en procesos de co-construcción colectiva y productiva, como son credibilidad, compromiso, confianza, reputación, creatividad, aprendizaje e innovación.

Estos indicadores son activos intangibles que se generan en la interacción de la diversidad de las ecologías simbólicas que inciden en la realidad organizacional a partir de sus relaciones sociales, los tres indicadores estratégicos a considerar son:

-Credibilidad: resultado del cumplimiento del principio de integridad o ser íntegro, que se refiere a la posibilidad de contrastar el contenido del discurso con el comportamiento organizacional, sus acciones corporativas y sus resultados.

-Reputación: se refiere al hecho de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés que genera una buena imagen y reputación, esto es el resultado del cumplimiento del principio de ser integral.

-Innovación: Que se traduce la generación de cambios y mejoras en beneficio de la organización, los grupos de interés y su entorno. Y esto se logra en el cumplimiento del principio de estar integrada a la productividad del sistema a nivel micro, supra y su macro-sistema (Nosnik, 2012, pp. 35-36).

Las implicaciones funcionales de estos principios en el modelo ICA para la gestión de la comunicación estratégica son: Calidad de la información y la retroalimentación; Tácticas de vinculación productiva y diálogo; creatividad y aprendizaje en la solución de los problemas organizacionales y sociales (Nosnik, 2012, p.75).

Conclusiones

El *Modelo ICA* es una propuesta metodológica para la competitividad de las organizaciones debido a que busca armonizar los contrastes de su producción estructural, funcional, relacional y simbólica. La adaptación resulta de una construcción de interacciones coordinadas, tanto por integraciones y diferenciaciones, considerando que el sistema organizacional se caracteriza por su fractalidad, multidimensionalidad y contradicción. Para Massoni (2004, p. 20) es un proceso muy complejo y con alto potencial, ya que mediante la intervención de la Comunicación Estratégica, cualquier situación “se vuelve más gobernable”.

El *Modelo ICA* se centra en la vinculación comunicacional, es decir, la interacción dialógica, la acción colectiva y la participación diversa. A la luz de los planteamientos de la Nueva Teoría Estratégica de Pérez (2012) se debe gestionar la diversidad simbólica organizacional y articularla para hacerla complementaria. Para ello, es necesario que la estrategia surja de esas interacciones de la diversidad, para lograr la implicación de los integrantes del sistema y, que ese compromiso, sea una fuerza vital que potencialice la credibilidad, reputación e innovación organizacional, de tal manera que la organización construya redes de valor.

Referencias

- Bendezú, R. (2014). Claves para identificar un problema de comunicación estratégica. En R. Herrera y R. A. Pérez (coordinadores), *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (pp. 241-267). Santillana.
- Bourdieu, P. (2002). *Estrategias de reproducción y modos de dominación*. Colección Pedagógica Universitaria.
- Bourdieu, P. & Wacquant, J. D. (1995). *Respuestas: Por una antropología reflexiva*. Grijalbo.
- Capriotti P. P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Librería de la Empresa.
- Freeman, R. E. (2004). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston.
- Galindo, L.J. (2011). Comunicación Estratégica e ingeniería social en comunicación. *Revista Razón y Palabra*, 75.

Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. 7ª. Edición. McGraw Hill.

Herrera, E., R. & Bendezú, U., R. (2017). La estrategia desde una matriz comunicacional. En Arribas, A., Herrera, E., R. & Pérez, R., A. (Coordinadores), *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación* (pp.135-167). Razón y Palabra sello editorial.

Johnson, G., Scholes K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7ª. edición. Pearson Educación.

Kaplan, R.S. y Norton D.P. (2004). *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*. Harvard Bussiness Review, America Latina.

Kast, F., & Rosenzweig, J. E. (2004). *Administración en las organizaciones*. Editorial McGrawHill.

Krick, T; Forstater, M; Monaghan, P.; Sillanpää, M. (2005). *De las palabras a la acción. Compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. AccountAbility.

Luhmann, N. (2014). *Introducción a la teoría de sistemas*. Universidad Iberoamericana/ Alianza editorial.

Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Norma.

Massoni (2004). El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones. En Herrera R. & Pérez, R. A. (2014), *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y la transformación de la realidad*. FISEC.

Nosnik, A. (2012). *Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. Homosapiens ediciones.

Nosnik, A. (2012) Análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En Fernández, C. (2012), *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.

Parsons. (2012). *The Social System*. Q. P. Books, Ed.

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

Pérez, R.A. (2006). *Estrategias de Comunicación*. 3ra. Edición. Ariel S.A.

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

Rodríguez, D., & OPazo, M. (2007). *Comunicaciones de la organización*. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Ed. Granica.

Claves para strategar las empresas del siglo XXI: de la digitalización a la sostenibilidad

Avelina Frías

232

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

Introducción

Inicio este capítulo ante un escenario excepcional. El mundo entero se ha paralizado y ha sido puesto en cuarentena debido a una crisis sanitaria a causa del virus COVID-19 y una realidad emergente a nivel global se ha puesto de manifiesto ante nuestros ojos. Un “enemigo” invisible nos ha tomado por sorpresa cobrado la vida de miles de personas y ha puesto en jaque al sistema, tal como lo conocíamos. Nuestro modo de vida está cambiando minuto a minuto y nos encontramos en la antecámara de una gran crisis u oportunidad, según la queramos ver, de dimensiones globales. Este inaudito panorama nos ha revelado que son tres los principales retos que marcarán el ritmo de la gran transformación del siglo XXI en las empresas, éstos están íntimamente relacionados entre ellos: la crisis de salud, la crisis climática y la crisis económica/sistémica.

El enfoque de La Nueva Teoría Estratégica (NTE) cobra vital relevancia y sentido en este nuevo escenario. Incluso, podría decir, que es el contexto ideal para poner a prueba los 7 cambios que ha venido empujando este nuevo enfoque de la estrategia como disciplina los últimos años; cuyo objetivo es ayudar a gestionar la complejidad, la incertidumbre y crear futuribles. Muchas organizaciones en su proceso de transformación digital, ya habían comenzado un cambio de paradigma en esta dirección, como lo veremos expuesto en este capítulo, mostrando el caso de estudio de la estrategia de transformación digital de la institución financiera española BBVA.

Sin embargo, la disrupción de la pandemia del COVID-19 nos ha arrojado un nuevo pre diagnóstico en muy poco tiempo: nos estábamos equivocando al enfocarnos únicamente en que la mayor disrupción de este siglo vendría dada por la velocidad de los cambios relacionados con la tecnología. La gran disrupción será biológica y ecológica y esto implica iterar el rumbo de las organizaciones de la mano de la estrategia digital en dirección a la sostenibilidad.

Un visionario como Rafael Alberto Pérez, padre de la NTE, incorporó esta dimensión sistémica y sostenible en su pensamiento “estrategar”. Para él, la estrategia es inseparable de los cambios antropológicos y evolutivos del ser humano. Así que me atrevo a decir que pese a que nuestro amigo Rafael, padre de la NTE, no ha podido ser testigo de este nuevo escenario, estaría expectante por ver cómo sus postulados se ponen a prueba en el campo de la realidad práctica, para “hacer vivir la estrategia”.

La visión más evidente acerca del futuro es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo de la mano de la tecnología serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones

Francisco Sierra

La gran disrupción: la sostenibilidad de la humanidad como acelerador del nuevo paradigma

Desde la perspectiva de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), identificar las discontinuidades en un sistema es la materia prima de cualquier estrategia. Algunas de esas discontinuidades pueden llegar de un entorno externo de golpe y no se ven venir, como ha ocurrido con el COVID 19, pero muchas veces las discontinuidades pueden detectarse con las lecturas permanentes del entorno; interpretando patrones, avances tecnológicos, cambios sociales o sucesos. Al identificar la dirección de las diferentes lecturas, podemos con inteligencia ser capaces de anticipar de forma proactiva la discontinuidad para ganar ventaja y reaccionar. En otras palabras, el pensamiento estratégico es la inteligencia del estratega y el ADN de cualquier organización en momentos de incertidumbre porque le permite identificar posibles olas de cambio y tener éxito en la toma de decisiones.

Si de discontinuidades hablamos, este inicio de siglo XXI se ha caracterizado en darnos muchas de ellas y en muy poco tiempo para las organizaciones. Entre ellas, la rápida revolución tecnológica, que entre otras cosas ha propiciado el inicio de la revolución industrial 4.0, el avance de la inteligencia artificial, el feedback digital permanente, el diseño de productos y servicios centrados en el ser humano y sus necesidades etc. Estos son algunos de los elementos que han allanado el camino hacia la creación de una nueva matriz económica, fuertemente influenciada por el Internet, el diseño y la comunicación. Un cambio de mentalidad que está redefiniendo nuevos modelos de negocio.

Quienes se subieron a esta primera gran ola de disrupción organizacional llamada “transformación digital” que inició hace unos 10 años, son los que han podido responder y seguramente van a poder sobrevivir a la segunda ola de transformación que ha detonado la pandemia global del (COVID 19) en 2020. Esta segunda ola no sólo ha acelerado los cambios hacia la digitalización, sino que también ha llegado para terminar de transformar los mapas mentales de los modelos de trabajo con los que deberíamos operar, las formas de consumo, el rol social de las organizaciones, su interconexión con la sociedad y sobre todo, el impacto ambiental y de salud de las personas en las empresas, para que estas sean sostenibles en el tiempo.

Pero, el escaneo del entorno realizado nos indica que la segunda ola de transformación tiene una raíz más grave y más profunda: el cambio climático que desde los años 60 expertos y activistas vienen advirtiendo como un gran riesgo. La actividad humana es la principal causa del desequilibrio natural que estamos viviendo. Estamos agotando la “era del antropoceno”, término acuñado por el geólogo y premio nobel Paul Crutzen en el año 2000 para referirse al período geológico que marca las consecuencias del hombre en la tierra.

Según datos de la *UNEP* (2020) la devastación ambiental a causa de la producción y el consumo humano facilitan los procesos de zoonosis, fenómeno causante del surgimiento de distintos tipos de coronavirus peligrosos para los humanos como el COVID 19. Pero eso no es todo. Muchos otros desastres naturales pueden surgir si la temperatura del planeta sigue subiendo. Si somos capaces de leer estos fenómenos y prestar atención a las evidencias que los científicos han estado mostrando en los últimos años, nos daremos cuenta de que nos enfrentamos a un potencial riesgo de cambios drásticos en el planeta que pueden emerger por esta causa y con grandes impactos en la economía y en nuestra forma de vivir.

235

La pandemia ha sido el detonante para hacernos conscientes de este riesgo y de lo importante que es “reiniciar” el sistema post industrial e impulsar el cambio de paradigma con un abordaje más holístico, menos fragmentario de la realidad y no solo desde el punto de vista económico sino también ecológico. Por esto, el pensamiento sistémico de la sostenibilidad comienza a emerger como el agente articulador del cambio urgente para los próximos años. Cada vez son más las voces que bajo este marco conceptual y de visión de largo plazo, invitan a repensar el capitalismo de la mano de la digitalización, no sólo para construir un mundo mejor y más equitativo, sino para poder hacer viable la supervivencia de la especie humana en el planeta.

Sharan Burrow (2020) Secretaria General de la Confederación Internacional Sindical, habló ,recientemente en la plataforma “The great reset” de Foro Económico mundial para reafirmar que ha llegado el fin de un paradigma: “Queremos un fin de la mentalidad del beneficio a toda costa, porque si no construimos un futuro económico con las personas en el centro en un marco de sostenibilidad, donde respetamos los límites del planeta y la necesidad de cambiar nuestros sistemas de energía y tecnologías, no tendremos un lugar para vivir los seres humanos”.

La naturaleza se pone en huelga de maneras en las que no podemos imaginarnos y estamos viendo una de ellas como explica Gita Gopinath (2020), Economista jefe del Fondo Monetario Internacional. Gopinath asegura que las consecuencias del cambio climático pueden ser aún peores así que tenemos que prepararnos para eso. La pregunta es ¿hay un camino para tener actividad económica que pueda ser más amable con el planeta?”.

Estamos ante un nuevo mundo dice Jennifer Morgan (2020), Directora Ejecutiva de Greenpeace, quien asegura que podemos hacerlo mejor de como lo hemos ido haciendo hasta ahora: “Creo que la clave es poner la salud a las personas y al planeta primero y eso es lo que está pasando con el covid 19, pero aún no está pasando con el cambio climático; en muchos casos debido a los intereses económicos, pero lo que se ha aprendido con la pandemia es que puede ser posible cambiar el rumbo”

236

Si comparamos estas visiones del problema al que nos estamos enfrentando, con la realidad práctica de las organizaciones corporativas algunas de las siguientes preguntas emergen : ¿En qué dirección están yendo las empresas?. ¿Qué guías están tomando las empresas para responder a esta crisis?.

Un informe publicado por la consultora Deloitte (Mayo, 2020), dos meses después de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declarara oficial la pandemia del COVID-19 (11 de marzo de 2020), hizo públicas algunas reflexiones para guiar a los responsables de la industria del consumo en el abordaje de sus estrategias y toma de decisiones en el ámbito empresarial y organizacional en este contexto.

Resulta curioso que muchos de estos consejos coinciden con los 5 cambios que desde hace más de 15 años la Nueva Teoría Estratégica viene advirtiendo que son necesarios para dar un giro al modelo que hemos heredado del capitalismo post industrial:

1º cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad: mapas mentales inadecuados para abordar los problemas.

2º cambio: en el sujeto. Del actor racional al hombre relacional; hacer estrategias para al ser humano y entender su multidimensionalidad.

3º cambio: en la organización. De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación; La innovación como conectividad del

gran sujeto colectivo que es la organización.

4º cambio: en el enfoque. De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación; el diálogo y la colaboración como herramientas estratégicas.

5º cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la comunicación: La interacción y significación como matriz de estudio de la estrategia integrada al valor económico.

6º cambio y 7º cambio: en el método y en la metodología. Nuevas metodologías para diseñar estrategias.

Sin embargo al compararlos y reflexionar sobre las recomendaciones hechas por Deloitte, en alguno de ellos, advertimos aún desencuentros con los cambios que propone la NTE, como mostramos a continuación:

Pensamiento Estratégico

237

La primera propuesta de Deloitte es que las compañías tengan mecanismos de gobierno y de gestión que ayuden a anticipar y gestionar crisis futuras (sanitarias o de otro tipo) que se caractericen por la velocidad, profundidad y por el origen externo a las dinámicas habituales y competitivas de los mercados.

Esto nos da pistas de que no todas las organizaciones tienen equipos dedicados al escaneo permanente de la realidad compleja y veloz en la que vivimos y esto debe ser uno de los principios de inteligencia organizacional alineado con un pensamiento estratégico será clave en el escenario post Covid. “Esta crisis no la hemos visto venir y no estábamos preparados”. El pensamiento sistémico, fluido, incluso caótico y dinámico como propone la NTE dentro de la organización es una invitación a catapultar este paradigma del management que entiende de la estrategia es un documento rígido que no se revisa de acuerdo a las circunstancias y que en realidad está viva porque está hecha por y para seres humanos complejos que viven en sociedad y en constante evolución.

La gestión productiva del conflicto y la visión oportunidad

Como en toda crisis, garantizar la continuidad de las operaciones es importante (reducción de costes...) pero igualmente importante es preservar las inversiones necesarias. Deloitte apela a que las estra-

tegias de preservación de inversiones deben servir para defender la competitividad, pero desde la Nueva Teoría Estratégica diríamos que es el momento de que la estrategia sirva para articular el concepto de “competir cooperando”. El enfoque sistémico, la negociación y la suma positiva ante cualquier conflicto, serían las recomendaciones desde el enfoque estratégico de la NTE en donde no solo se miren las afectaciones a los resultados económicos sino el todo en su parte integral como una manera de dar solución a los problemas que normalmente generan las crisis.

Cambios de comportamiento y nuevos modelos de negocio

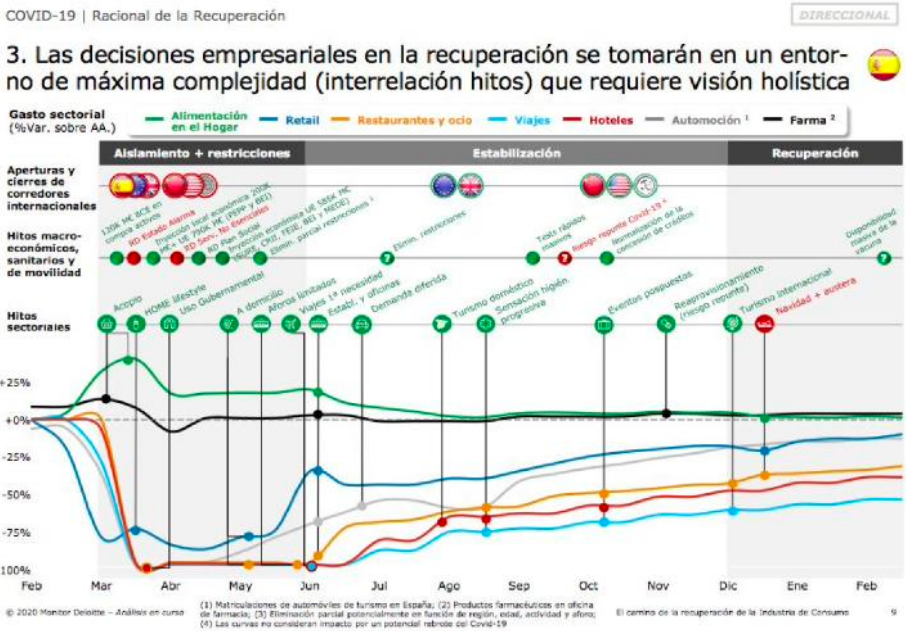
Esta crisis va a acelerar y/o cambiar algunos comportamiento clave de los consumidores y algunos de estos cambios serán estructurales asegura Deloitte. Desde el enfoque de la Nueva Teoría Estratégica este cambio estructural supone repensar toda la cadena de relación y de valor de su negocio con nuevos enfoques sistémicos. Entender al ser humano que cambia y se adapta en lo colectivo e individual. La nueva mirada que ha reforzado el Covid (en donde todos dependemos de todos) invita además a que las organizaciones asuman su responsabilidad de influir en la sociedad y promover nuevos hábitos responsables con el reto de sostenibilidad al que nos enfrentamos. Esto será innovación y más innovación.

Significación y colaboración

La convergencia de sectores, así como la interconexión de las variables económicas de las empresas y estados, con las claves sociales que mueven a los ciudadanos (bienestar, seguridad, libertad, privacidad, etc.) en el nuevo contexto debe estar presente en la formulación de las estrategias de las compañías. Para que esta propuesta de Deloitte (Figura 1) suceda, las organizaciones deben ser las primeras en estar dispuestas a trabajar con sistemas abiertos y de una manera más conectada y colaborativa. ¿Estarán las organizaciones, los gobiernos y la sociedad abiertas a ello?

Si los esfuerzos de recuperación se hacen separados, corremos el riesgo de que el resultado no sea co-evolutivo, será mucho más difícil gestionar el conocimiento útil para todos y hacer más grande la brecha de la desigualdad. Además, como ya hemos visto la gran tarea directiva deberá centrarse por un lado en colaborar y por otro en responder a las variables intangibles que mueven las decisiones de los ciudadanos en el nuevo escenario. Como dijo Luhmann, las organizaciones deberán asumir la responsabilidad de crear cada vez más significación, sentido y

Figura 1. Interrelaciones entre sectores con impacto en el escenario Covid19.



La matriz de la estrategia: la digitalización y la sostenibilidad

El confinamiento ha puesto en valor todo lo relacionado con la digitalización de la sociedad, desde las infraestructuras de telecomunicación hasta las aplicaciones que tratan de “replicar” nuestra vida exterior en casa o en el trabajo. Gran parte de la economía de hoy se mueve por la conectividad de internet. Deloitte sugiere que deberán acelerarse e incrementarse los programas de inversión en este sentido para evitar la pérdida de posición competitiva. Esto confirma que la transformación digital ha sido el inicio clave para el cambio de paradigma a una economía basada en la intercomunicación, del conocimiento y los datos. Sin embargo, esta nueva matriz nos obligará cada vez más a una adecuada gestión de intangibles de reputación, compromiso social y sobre todo sostenibilidad. Sería un error eliminar estos elementos de la ecuación de las estrategias corporativas.

Conclusiones

El escenario del Covid 19 ha sido el gran acelerador del cambio de paradigma que comenzó la transformación digital de las organizaciones y ha puesto en evidencia que los cambios que propone la Nueva

Teoría Estratégica siguen siendo no solo válidos sino aún necesarios. El enfoque de la sostenibilidad que ha emergido de manera urgente, es una invitación a acelerar con sentido de urgencia el enfoque de las estrategias con una mirada más sistémica y de interconexión, no solo desde el enfoque del mundo digital, sino ahora con un enfoque biológico y del ecosistema natural. Enfoque del que como seres humanos nos hemos olvidado y que las organizaciones (en el mundo corporativo) relegaba a las áreas de Responsabilidad Social o Comunicación. Pero ahora, deberían tomar un rol más estratégico.

La dimensión de los cambios que necesita la sostenibilidad es a gran escala, e implica la convergencia de múltiples procesos paralelos. Muchas organizaciones aún ni siquiera han adoptado el proceso de digitalización y ni siquiera entienden la dimensión de la sostenibilidad pero es posible que ambas se unan en los próximos años de manera disruptiva en los nuevos modelos de negocio.

240

Para ilustrar esta evolución y convergencia del nuevo paradigma, en las próximas páginas nos dedicaremos a explicar en un caso práctico cómo una empresa que nació a finales del siglo XIX; la institución financiera BBVA, ha acometido la titánica labor de su transformación digital para adaptarse a un nuevo entorno disruptivo y los retos asumidos para asegurar su continuidad en el futuro de manera sostenible. El objetivo de describir las fases de su estrategia de transformación pretende servir de ejemplo de la aplicación práctica de los 7 cambios propuestos por la NTE en un caso real.

Caso práctico: El proceso estratégico de transformación del BBVA para la era digital

Resulta complejo conocer, porque tratamos con objetos que, en realidad, son procesos
Heinz Von Foerster

En el año 2016 Francisco González, entonces Presidente del Banco BBVA se reunió con profesores de la Harvard Business School en el marco de la Strategy Research Conference para explicar cómo había sido el proceso de transformación digital de una de las instituciones financieras más importantes de España. En la conferencia recogida en la revista *Executive Excellence* (2015) reconocía que la estrategia de la transformación digital se trataba de “una carrera que no tiene línea de meta ni recorrido prefijado. Ni siquiera un conjunto de reglas para guiarnos en nuestros esfuerzos”.

Lo cierto es que, González dijo en aquel entonces que el gran reto al que se enfrentaba la institución que dirigía en ese momento, significaba una transformación profunda en la concepción del management en la organización: “es un cambio complicado que no solo se refiere a la innovación tecnológica o a la implantación de nuevos productos, servicios y procesos”. Con esta mirada sobre la transformación plantada en un -no saber exactamente cómo pero lo andaremos en el proceso-, la dirección del BBVA se acercaba a la oportunidad de cambio con mayor acierto aceptando un nuevo paradigma en el que las reglas del pasado ya no valían.

Un cambio empujado por un entorno disruptor

Si bien en los inicios del siglo XXI las industrias de los viajes, las telecomunicaciones y de la música comenzaban a sufrir el impacto de transformación radical por la digitalización, los usuarios de la banca aún seguían depositando la confianza en los bancos tradicionales dada la alta rentabilidad y seguridad en su regulación, hasta que la llegada de la crisis en 2008 lo cambió todo.

241

Con la crisis de 2008, principalmente en España, se fracturó la confianza de los usuarios en la industria bancaria y con ello su reputación. Instituciones financieras como el BBVA iniciaron por entonces un largo proceso de entendimiento de cómo recuperar posiciones en el mercado y de cómo transformarse para dar respuesta a las necesidades y demandas de las nuevas generaciones, ahora acostumbradas a integrar los servicios digitales ágiles y personalizados en su día a día. Este nuevo territorio distaba mucho del pensamiento lineal heredado del siglo XX para salir de la crisis. Esto requería nuevos mapas para guiar sus estrategias.

Nuevos *players* de servicios financieros innovadores de base tecnológica (*Fintech*) comenzaron a irrumpir en el mercado con una nueva cultura, mentalidad creativa y procesos ágiles. Éstos comenzaron a mejorar la experiencia del usuario con respecto a la banca tradicional, utilizando nuevas metodologías de diseño. Y, si a ello sumamos que emergió un nuevo ecosistema alrededor de la industria financiera: las criptomonedas, las tecnologías de cadena de bloques (*blockchain*), la inteligencia artificial, el procesamiento natural del lenguaje, el Cloud Computing, la Biometría o el Internet de las Cosas, la amenaza significaba no solo hacerse un hueco en un nuevo entorno competitivo, sino que se trataba de un reinventarse o morir.

“Un nuevo entorno competitivo está en ciernes: por una parte, tenemos los bancos convencionales, que tienen la gran mayoría de clientes y abundante información sobre ellos; tienen las infraestructuras de producción y distribución, las licencias requeridas por las regulaciones y los recursos financieros. Pero, también están constreñidos por estructuras inflexibles y costosas, por procesos engorrosos y por culturas corporativas obsoletas” (González, 2015).

En el mapa de la oportunidad, Francisco González lo tenía claro, los bancos debían convertirse en organizaciones impulsadas por los datos y ofrecer una banca conectada y basada en el conocimiento: “Los bancos se convertirán en compañías de software e información con una propuesta de valor completamente diferente. Idealmente, deberían aspirar a ser responsables de sus propios ecosistemas, como dueños, “gobernantes” y gestores de una plataforma en la que la banca interactúa con una mirada de proveedores especializados con los clientes, para diseñar y entregar la mejor experiencia a cada uno de ellos.”

242

Y no se equivocaba. Para Francisco González, quien había estudiado informática y luego llegó a liderar el mundo de la banca, tuvo la visión de que la evolución de la industria financiera sería digital y que para acometer esa transformación en una industria tan antigua, habría que cambiar no sólo la tecnología sino también el paradigma sobre la forma de crear valor para el negocio que giraba entorno a un nuevo concepto más allá de la economía: la conectividad - comunicación. Pero, abandonar los viejos paradigmas o modelos mentales no es tarea sencilla. Esta es tal vez una de las grandes hazañas que cualquier ser humano y organización puede hacer en su vida, pero es necesaria para evolucionar.

Los 7 cambios de la NTE en los cambios estratégicos de BBVA

A manera de metáfora, el entonces presidente de BBVA explicó que la transformación digital a la que se enfrentaba la institución era como volver a construir las bases de una casa. Una nueva casa con “nuevos sistemas” e incluso “nuevos materiales” de construcción, dada su complejidad.

El proceso se hizo al andar y la transformación digital ha ido ocurriendo de forma paulatina y vinculada a 4 cambios principales que conectan con los 7 cambios propuestos por la Nueva Teoría Estratégica como relataremos a continuación:

1. De los datos fragmentados, a los grandes datos para gestionar la complejidad de un servicio digital en BBVA

Cambios NTE: En el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad. En el enfoque. De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.

Francisco González (2015) explicó que para construir los cimientos de la banca digital lo primero fue construir una plataforma tecnológica escalable y abierta que soportara una carga de procesamiento exponencial de datos a nivel global y no solo local. Datos que a su vez necesitan ser ordenados y analizados en su complejidad para la toma de decisiones del negocio y de la organización como lo hacen las grandes plataformas digitales.

La banca tradicional venía trabajando con plataformas informáticas de los años 80 y 90 que, ante la llegada de la gran “net”, se quedaban obsoletas. Mirar hacia el futuro implicó entender la importancia de estar conectados-comunicados en red para poder extraer información de valor de cada una de las interacciones de los usuarios en el mundo digital en todas las geografías. Pero, dada la rápida evolución de la tecnología, el único camino para poder ponerse a la altura de los gigantes de Internet como Google, Amazon o Apple, que habían nacido digitales e interconectadas, fue abrirse a un nuevo modelo de colaboración que emergió del mundo de la informática y el software. El denominado mundo del “open source” o de código abierto que, en pocas palabras, representó construir a nivel interno sobre plataformas tecnológicas de externos y gestionar el flujo de información y datos constantes.

Estas plataformas impulsaron y siguen impulsando hoy en día en gran medida la innovación y la forma de trabajar en las organizaciones. ¿Porqué? Porque los “recursos abiertos” obligan a las organizaciones a de alguna manera “abrir la mente” de las organizaciones. Abrir su inteligencia e ingeniería interna (en este caso transacciones y operaciones) para conectarse con un mundo externo multiplataforma conectado. En otras palabras, los recursos abiertos sirven para abrir las puertas de la casa para que otros entren en ella para mejorarla y a su vez entrar en la de otros para conectarla haciéndola más eficiente y escalable con otros sistemas.

Esto significó una gran revolución para una industria tan cerrada y regulada durante años como la bancaria. Este proceso de cambio aún sigue en constante evolución y seguirá en los próximos años porque es un proceso de largo recorrido y en constante cambio por la evolución

de las tecnologías y las normativas, como Explica Ricardo Segoviano (2019) Head of BBVA Open Platform en España “La normativa europea de pagos ha traído apertura a una industria tradicionalmente cerrada y, en los próximos años, seguirá avanzando. El escenario se mueve desde la atomización de actores para promover novedades, a otro donde estos mismos actores y otros nuevos colaboran gracias a las APIs (aplicaciones). Todo ello derivará en una mejor experiencia para el usuario.”

Las plataformas tecnológicas abiertas hoy en día constituyen una parte de la matriz de comunicación de la nueva mente organizacional; conectada y articulada. Con los datos surge la inteligencia de la misma organización para escanear y entender las demandas o necesidades de los usuarios de un servicio/producto de base tecnológica. “Cuando diferentes tecnologías innovadoras se cruzan, aparece la disrupción, mejora la eficiencia y se crea valor. Es justo lo que ha ido sucediendo con la tecnología *Blockchain*, el *Big Data*, el *Machine Learning* y las *APIs* que han creado una “banca más abierta” para crear experiencias sorprendentes y útiles, tanto en B2B como en B2C.” (Segoviano, 2019 p. 47)

244

Y en esta nueva inteligencia el enfoque cambia la relación del cliente con el servicio, y de la empresa incluso con sus competidores: “colaborar más para competir mejor” es el nuevo mantra asegura Segoviano porque sabe que en una economía digital interconectada el flujo de datos internos y externos exige eliminar esa visión competitiva y de conflicto del viejo paradigma. En este nuevo territorio, el mapa no puede ser confrontativo sino relacional, de escucha activa a través de los datos y cooperativo para el logro de los objetivos.

2. La gestión de proyectos con nuevas metodologías, enfoques y trabajo en equipos multidisciplinares frente a la gestión tradicional de proyectos

Cambios NTE: En el sujeto. Del actor racional al hombre relacional En el método y en la metodología

El desarrollo de productos digitales en BBVA, además de necesitar una base tecnológica con una sólida conexión que pudiera soportar la interacción de los clientes para recoger sus datos y generar conocimiento como ya indicamos en el primer punto, introdujo cambios fundamentales en la forma de gestionar y aproximarse a los proyectos con:

- 1) El uso de las *metodologías ágiles*:
- 2) El pensamiento de diseño (*Design Thinking*)

3) Un framework (marco) de trabajo.

Las *metodologías agile* emergieron de las empresas tecnológicas de desarrollo de software como un modelo de gestión de proyectos que básicamente funciona con equipos autónomos y empoderados, que deben enfocarse en hacer entregas en periodos cortos de tiempo que les permita ajustar y corregir el rumbo de los proyectos de acuerdo a la satisfacción y retroalimentación constante de los clientes. Los distintos modelos de esta metodología se plasmaron en el *Manifiesto Agile* que surgió en 2001 y desde entonces, se ha convertido en un modelo de gestión estratégico de proyectos, sobre todo para empresas de base tecnológica, donde el compromiso, la rapidez, la calidad y la productividad es fundamental poder hacer frente a los cambios permanentes de las demandas de interacción de los usuarios. Este modelo es totalmente opuesto al *modelo waterfall* o de producción lineal o en cadena del viejo paradigma, que en un entorno tan cambiante como el digital corre el riesgo de no terminarse nunca o llegar a manos de los clientes tarde sin adaptarse a la demanda real.

245

Las *metodologías ágiles* han introducido en el mundo organizacional el concepto de *scrums*; equipos con perfiles multidisciplinares que aportan varias visiones sobre un proyecto, y que en su base está la comunicación constante con los equipos sobre las tareas completadas, las que van a hacer y los impedimentos para avanzar. Los proyectos se fragmentan y conectan en pequeñas partes que tienen que completarse en plazos cortos (*Sprints*). La ventaja de este modelo es que si hay cambios sólo se hace sobre la parte implicada en poco tiempo y no tiene que paralizar el todo.

En BBVA el primer (*scrum*) se creó en 2014 para acometer la tarea de crear la aplicación móvil del banco: “El objetivo de esta ‘app’ era que resolviera todas las necesidades de gestión de los clientes y les ofreciera además servicios de valor añadido basados en nuevas tecnologías como la inteligencia artificial. Para hacerla realidad, se crearon equipos pequeños y autónomos, compuestos por personas procedentes de diferentes áreas con perfiles especializados en distintas disciplinas, que comenzaron a trabajar de una forma muy diferente a la manera tradicional en la que el banco había operado hasta ese momento, es decir, equipos ‘scrum’.

El resultado fue que, además de que la app en España es reconocida como la mejor del mundo financiero, gracias a este experimento, esta metodología se extendió a más áreas del banco para iniciar una transformación en otras áreas hasta lograr toda la transformación orga-

nizacional a este modelo.

Parte del éxito de la implementación de las nuevas metodologías fue que los equipos se aproximaron a los problemas de los clientes desde un nuevo enfoque: el de poner al ser humano y sus necesidades en el centro de la creación de productos, popularizado en el mundo corporativo bajo el concepto de *Design Thinking* o pensamiento de diseño.

El valor que introdujo esta metodología con base en el diseño, popularizada por Tim Brown en el mundo organizacional, fue el de rescatar al actor relacional y humano antes, durante y después del proceso de construcción de servicios y productos. “Nadie quiere dirigir una organización basada en sentimientos, intuición o inspiración, pero una excesiva dependencia de lo racional y lo analítico puede ser igual de arriesgado. El *Design Thinking*, con su enfoque integrado, proporciona una tercera vía” asegura Brown.

246

El modelo de *Design Thinking* es dialéctico se basa en un proceso de 5 pasos: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear. El modelo introdujo en sus cinco fases la conversación, la investigación, la convergencia y divergencia de ideas, y sobre todo la escucha o feedback con una disposición abierta a la iteración permanente, incorporando así realmente un enfoque dinámico y transdisciplinar. Su modelo hoy por hoy ha ido evolucionado e incluso se utiliza para el diseño de estrategias, misma que converge con los postulados de la NTE. Pero si miramos a fondo la base es el diálogo, la escucha activa y la comunicación en un nivel profundo y humano, más allá del instrumental.

Y, lo que finalmente ha permitido articular la gestión de los proyectos globales digitales con el sello único de BBVA, ha sido el establecimiento de un marco estratégico dividido por capas con las mejores prácticas.

Figura 2. Mejores prácticas para la creación de productos globales digitales en BBVA.

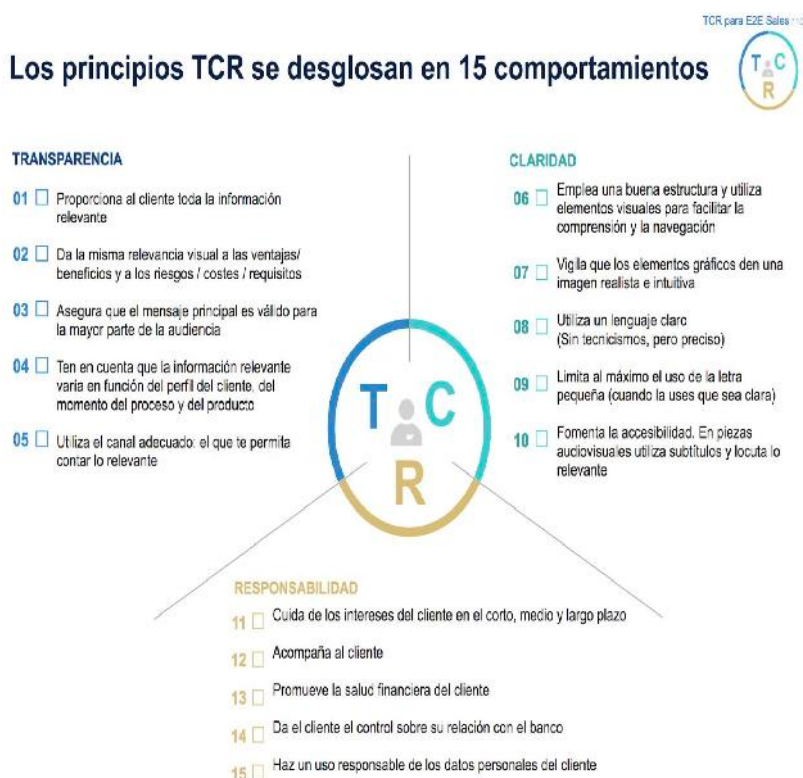


Estas *best practices* incluyen la incorporación de la recolección de datos de la experiencia del usuario, la aplicación de principios de economía conductual que integran un fundamento psicológico y cognitivo a las teorías económicas (Kahneman) para influir en las decisiones de los usuarios y los principios Transparencia Claridad y Responsabilidad, una estrategia de comunicación diseñada por el área de comunicación y negocio responsable compuesta por 15 comportamientos (Figura 3) de para alinear la propuesta de valor de la solución con el propósito y valores de la organización.

¿Por qué es relevante este cambio de abordaje en los proyectos? porque con esto queda claro que la matriz de la estrategia de proyectos incorpora una triada de oro del nuevo pensamiento estratégico: tecnología + negocio + intangibles. Y es en los factores intangibles donde la comunicación y la estrategia convergen para crear una nueva matriz de relación servicio/ producto- empresa - ser humano.

Figura 3. Principios y comportamientos a impulsar en el diseño de productos digitales y que sirven a la construcción de intangibles en la interacción diaria del producto/servicio - usuario (ser humano).

247



3. Creación de nodos de innovación paralelos de la estructura organizacional

Cambio NTE: En la organización. De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.

En 2014 BBVA creó una división de Banca Digital, que más adelante sería la semilla de las “factorías digitales” creadas como estructuras “scrum” paralelas a la estructura organizacional del banco. Su objetivo era destinar los recursos humanos y materiales a proyectos prioritarios. Esta estructura fue el prototipo de lo que luego sería el nuevo modelo de estructura organizacional de todo el grupo. Las factorías digitales fueron esos nodos de innovación de los que hablaba Rafael Alberto Pérez que eran necesarios para crear una nueva estructura de significación. La idea es que la nueva estructura, al funcionar y replicarse el mismo código, en doble hélice como el ADN del cuerpo humano, finalmente mute y se transforme en una sola.

248

Para evitar la falta de foco estratégico y garantizar una buena ejecución en estas factorías digitales y en su posterior implementación a gran escala se creó una agenda única de desarrollo o SDA (Single Development Agenda) que ayudó a priorizar todos los proyectos del banco atendiendo a su criticidad y a su alineamiento con la estrategia. Gracias a esto se ha conseguido después de su implementación a gran escala tener una visión integral de la capacidad de recursos y talento de todo el banco y hacer vivir la estrategia de acuerdo a las circunstancias cambiantes del momento tal como decía Rafael A. Pérez. De esta manera solo se asigna el talento necesario para los proyectos donde más se puede aportar valor según conocimientos y experiencia de las personas.

Todos estos movimientos significaron no solo un cambio en la transparencia de cómo se asignaban los recursos a los proyectos sino también en una nueva forma de trabajar; más ágil y flexible con impacto en la relación con los empleados. Ahora en vez de áreas o departamentos, se trabaja con equipos y en verticales de trabajo: de gestión de clientes, equipos de proyectos, de procesos, de disciplinas y de control.

Esta nueva relación de trabajo ha dotado de una nueva significación a la organización para ir creando un cambio de mentalidad y de cultura organizacional que busca romper silos y jerarquías de las viejas formas de trabajo. En su lugar se están promoviendo nuevas formas de liderazgo basado en el acompañamiento del desarrollo profesional y de servicio a los equipos.

“Esta nueva organización se basa en los equipos y por tanto en personas, ya que es en ellas donde se materializa la transformación”.

Y es que cuando hablamos de innovación en la NTE siempre nos referimos a que no puede haber cambios si no hay cambios en las personas y en sus perspectivas para abordar la realidad. Y en esto Ricardo Forcano, Responsable Transformación de BBVA ha dicho ha sido uno de los retos más difíciles de acometer.

4. Gestión de intangibles y el camino hacia la estrategia de sostenibilidad

Cambio NTE: En la matriz de estudio. De la economía a la comunicación.

El símbolo que finalmente materializó todo el proceso de transformación interno de la digitalización del que hemos estado hablando, fue el cambio del logo corporativo. El diseño del nuevo logo buscó la unificación del nombre BBVA en todas las geografías, ya que en algunos países mantenían nombres compuestos de las filiales que en su momento fueron absorbidas. Esto se hizo con el objetivo de que la marca fuese percibida como global y única. Este cambio selló además la estrategia de marca “Creando Oportunidades” que refleja el propósito, valores y la nueva cultura organizacional de BBVA con un tono de disrupción y alineada con la narrativa de un banco líder en transformación digital y del futuro.

249

El nuevo logo es en esencia la abstracción simbólica de todo el conjunto de cambios tangibles e intangibles de los que hemos venido hablando y que había que comunicar para la construcción de la marca en los usuarios finales. Es en este intangible de marca en donde se sintetiza el intercambio de valor de confianza con una marca y lo que finalmente mueve a la economía que hasta ahora conocemos.

Pero destacar solo este aspecto del logo sería ver la comunicación y su relación con la estrategia desde un punto de vista instrumental en todo este proceso y no, lo que quiero destacar es que; como hemos ido mencionando a lo largo de todo este documento en todos y cada uno de los cambios acometidos, la comunicación, entendida desde la NTE desde una concepción que posee otras dimensiones que no son sólo las de ser correa de transmisión de información (datos) sino transmisora de valores, cultura y de formas de ser y hacer en relación con o desde, ha tomado protagonismo y ha articulado todo el proceso.

Ha sido el cambio de la relación y la conexión con la tecnología, con las personas (clientes), con los empleados, y la sociedad la base de toda la transformación digital y es a donde queremos apuntar para explicar en esencia la propuesta de la NTE.

Este cambio de relación, comunicación, conexión es precisamente a lo que se refiere el cambio de la matriz económica a la matriz de comunicación como objeto de estudio de la estrategia. La estrategia no puede reducirse a encontrar caminos para obtener mejores rendimientos económicos de la empresa porque deja fuera otros intercambios cualitativos de la dimensión del ser humano y de las organizaciones. El valor del intercambio en las empresas es ahora más intangible que nunca. Esto, pone de manifiesto la validez en el cambio de mirada de lo que es la estrategia: comunicación, conexión, interacción. Y por lo tanto la NTE es el marco conceptual de referencia de la transformación digital.

La transformación digital ha hecho converger la estrategia y la comunicación y cuestionar el paradigma económico de lo que entendemos como estrategia en el mundo de la empresa.

¿Y cómo se materializan los intangibles con los que trabaja la comunicación en la economía de las empresas?. Los reportes económicos de activos intangibles son cada vez más tomados en cuenta en las empresas. Por ejemplo: no solo para la medición de la cuenta de resultados de los bonus del presidente de BBVA (el 30% de su variable depende de los avances de la transformación digital, la sostenibilidad y de los valores corporativos). Lo mismo para la evaluación de los empleados e incluso también para la concesión de créditos a clientes. Además, antes del estallido de la pandemia de Covid-19 BBVA anunció que la sostenibilidad sería uno de los ejes que guiaría sus estrategia de los próximos años y algo tan intangible como la sostenibilidad, social ambiental y económica formará parte de sus cuentas de resultados. Ello implica la creación de cada vez más métricas para poder contabilizarlo y medirlo.

Como ya lo hemos dicho, al inicio de este documento; la sostenibilidad es un concepto que en el escenario post Covid, cada vez más hará converger a la estrategia con la comunicación para articular una visión más sistémica de la realidad con la economía y otro conjunto de variables no económicas como: la salud, la descarbonización de la economía, el equilibrio con la naturaleza, la transparencia, la equidad, y el bienestar social.

Y con este recorrido no hace falta explicar porqué Rafael Alberto Pérez no se equivocaba al apuntar que una nueva concepción compleja de la comunicación es inseparable de la estrategia del siglo XXI. La multidimensionalidad de la comunicación como lugar de encuentro y de generación de significación es hoy por hoy la clave de estratregar la empresa que habrá de hacer frente a un nuevo sistema que incluya variables no económicas sino ecológicas y de bienestar social para evitar poner en riesgo la supervivencia del ser humano en el planeta tierra como lo veníamos haciendo en el paradigma anterior. La conclusión es simple y profunda; en un planeta donde no sea posible la vida de seres humanos, no podemos hacer vivir la estrategia.

Referencias

Barrientos, A. (2016). BBVA: una estrategia para la era digital. *Executive Excellence*, 126. <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/mo-del-de-negocio/bbva-una-estrategia-para-la-era-digital>

BBVA (12 de diciembre de 2018). *El despliegue de productos globales de BBVA ya es una realidad*. <https://www.bbva.com/es/el-despliegue-de-productos-globales-de-bbva-ya-es-una-realidad/>

BBVA (03 de diciembre de 2018). *BBVA cambia su organización para acelerar la transformación digital del Grupo*. <https://www.bbva.com/es/bbva-cambia-su-organizacion-para-acelerar-la-transformacion-digital-del-grupo-2/>

Centro de innovación BBVA (2017). *E-book Design Thinking. Innovation Trends*. https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-ci-bbva-design-thinking_es_1.pdf

BBVA (7 de octubre de 2019). *‘Agile’ en BBVA: un viaje de transformación continua*. <https://www.bbva.com/es/agile-en-bbva-un-viaje-de-transformacion-continua/>

BBVA (13 de junio de 2019). *La transformación de BBVA plasmada en su logo*. <https://www.bbva.com/es/la-transformacion-de-bbva-plasmada-en-su-logo/>

Borrow, S. (3 junio 2020). *World Economic Forum. ‘Jobs, jobs, jobs’*. <https://www.weforum.org/great-reset/live-updates>

Deloitte (Mayo 2020). *El camino de la recuperación de la Industria de Consumo. COVID-19: posibles escenarios, recuperación por sectores y cam-*

bios en el hábito del consumidor. <https://perspectivas.deloitte.com/camino-recuperacion-industria-consumo>

Georgieva, K. (3 junio 2020). *World Economic Forum. Greener, smarter, fairer.* <https://www.weforum.org/great-reset/live-updates>

OpenExpo Europe (2019). *Tendencias Open Source y Software Libre 2019.* <https://openexpoeurope.com/es/oe2021/ebook-gratuito/>

Pérez, R.A., y Massoni S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia.* Ariel.

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

UNEP (8 de abril de 2020). *Six nature facts related to coronaviruses*

<https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/six-nature-facts-related-coronaviruses>

La NTE: strategar para construir paz

Maritza Mosquera de Sumich

253

Presidenta de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas, CON-FIARP.

Correo electrónico: msumich@gmail.com

Sin lugar a dudas los paradigmas surgen como consecuencia de cambios profundos en el entramado social de la humanidad, aglutinan conceptos, valores, técnicas y procedimientos compartidos por las personas, los cuales van direccionando el comportamiento social en el marco de la realidad. Es así como aparecen paradigmas en diferentes áreas y campos del saber. La comunicación como disciplina científica no escapa de estas transformaciones y procesos de cambio. Ante la pandemia que enfrentamos en estos tiempos, se pronosticó el surgimiento de un nuevo orden mundial y estamos ante una nueva realidad.

Nuestro propósito es demostrar que desde la NTE es posible plantear estrategias de comunicación para construir la paz, esta nueva sociedad que con los cambios que se avizoran puede generar muchos conflictos en las organizaciones y en el conglomerado social en general.

En realidad la NTE, a nuestro juicio lleva implícito un proceso muy necesario: desaprender lo aprendido, pues en las circunstancias que estamos viviendo hemos llegado a un punto de inflexión, en un momento de balance de nuestra propia vida en el que nos cuestionamos ciertos aprendizajes y algunos hábitos. La pandemia Covid-19 de manera dolorosa e intempestiva nos puso en esta encrucijada ¿por dónde empezar?.

Hay una frase atribuida al futurólogo Alvin Toffler (1979) el autor de *la tercera ola* que habla de que “los analfabetos del siglo 21 no serán aquellos que no sepan leer ni escribir sino aquellos que no sepan desaprender”. ¿El comportamiento social que hemos seguido hasta el momento, no nos sirve?. Si hasta ahora hemos funcionado de una manera ¿Por qué ponemos en duda nuestra manera de hacer las cosas?. Estamos ante lo que se conoce como el proceso de aprender a desaprender, un cambio a nivel profundo que implica comprender el origen de una forma de entender el mundo y, poco a poco poder ir «deshaciendo» esas creencias.

De hecho, este nuevo sistema de creencias que elegimos, algún día también quedará obsoleto, y debemos estar preparados para soltarlo cuando llegue ese momento, agradeciendo todo aquello que nos trajo. La Covid-19 también está dejando saldos positivos.

El concepto aprender a desaprender, lo ligamos mucho a la intención de la NTE en el sentido de dar una vuelta a esa visión anti pacifista de la estrategia enfocada a lo militar rescatando el sentido humano de la estrategia. El término es muy actual debido a la aceleración de cambios provocados por la tecnología cuyo impacto se puede ver en ámbitos personales, sociales o de negocio. Los cambios tan acelerados

provocan la necesidad en personas, colectivos y negocios de dejar de hacer aquello que les ha funcionado durante tiempo, ya que el entorno ha cambiado. Mucho de lo aprendido deja de ser cierto, muchos hábitos que antes no era útiles dejan de serlo, muchos pensamientos y convicciones nos limitan más que nos ayudan.

En esta línea de pensamiento comprobamos que la NTE es considerada un paradigma emergente para la co-construcción y transformación de una realidad. (Raúl Herrera Echenique y Rafael Alberto Pérez 2014). Hoy por hoy, nuestra sociedad está signada por el conflicto, verbigracia, el siglo XX, se caracterizó por conflagraciones entre países, lo bélico, racional y muchas veces inhumano, lo que influenció enormemente a la comunicación como parte de esa realidad colocándola en el epicentro de la teoría estratégica tradicional totalmente vinculada a lo militar.

El siglo XXI, sin embargo, se ha construido como una centuria que busca tener una mirada diferente, más hacia el interior, lo humano y lo vinculante en el aspecto social que requiere de un nuevo tipo de pensamiento, más complejo y a la vez flexible que contribuya a repensar el rumbo de la humanidad y generar los cambios que se dibujen sobre dicha realidad.

255

La paz muchas veces es considerada una ilusión o quimera y para muchos una especie de utopía como, una abstracción total imposible de convertir en realidad. Sin embargo, no es cierto porque la lucha por concretarla ha llevado a la humanidad a grandes conquistas. “La paz no es solamente ausencia de guerra, una sociedad pacífica sólo podrá construirse sobre la base del respeto a la dignidad de la vida, del reconocimiento de nuestra humanidad en común y en la capacidad de reconocer al otro como parte de nosotros” (Daisaku Ikeda, elementos por lo que aboga la NTE, y qué están bien reseñados en sus 5 pautas principales.

Es así como nos encontramos con el pensamiento estratégico de Rafael Alberto Pérez quien con gran brillantez percibe el cambio de visión y aporta los 7 paradigmas que fundamentan la estrategia y comunicación presentes en la NTE. De igual manera identifica 5 pautas que revisaremos a continuación:

Las 5 pautas de la NTE

Hoy más que nunca las 5 reglas de la NTE del Dr. Rafael Alberto Pérez, nos servirán para analizar, sustentar y diagnosticar la delicada

situación que vivimos en esta nueva realidad que nos muestra que:

1) La clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente reemplazado por constructos artificiosos tales como el homo economicus, el actor racional, el player, el technologicus etc.

2) Hay que entender la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social y no como una ciencia del conflicto y de la guerra.

3) Ponerse en el lugar del otro y dando así una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual.

4) Añadiendo a los factores económicos –que siempre estarán ahí– otros más relacionales e intangibles.

5) En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la “nueva teoría estratégica” aspira a proporcionar reglas hermenéuticas, orientativas y articuladoras.

Estas pautas nos llevan a reconfirmar la esencia humanista de la NTE con sus postulados que enfatizan la importancia de lo relacional colocando al ser humano en el epicentro de estas relaciones. Lo cual genera un paralelismo entre el enfoque estratégico de Rafael Alberto y las formas más necesarias para construir la paz en momentos de cambios tan disruptivos.

El pensamiento complejo y NTE

Sin lugar a duda el pensamiento complejo es el punto focal ante la tarea de pensar y repensar sobre la estrategia que necesitamos en esta nueva realidad. Es una aventura, pero también un desafío. Coincidimos con Alfonso Vargas Sánchez (2015) al unir la NTE con el pensamiento complejo porque a nuestro juicio la NTE y la teoría que fundamenta el pensamiento complejo de Edgar Morin (1990) que busca profundizar el juicio reflexivo y moral, lo que en este nuevo orden mundial será la base de toda una realidad que develó la pandemia Covid-19 que de manera desgarradora alertó, entre otros males, sobre la falta de solidaridad y acción moral de una gran mayoría de la humanidad. Así lo confirman (Pérez y Massoni, 2009) al sostener que esta disciplina trasciende el reduccionismo y la fragmentación analítica de la realidad a la asunción del pensamiento complejo, que no aparta, sino que, por ser consciente de la complejidad de la realidad, la asume y devela.

El pensamiento complejo es definido como aquél que busca lograr la negociación de significados por medio del diálogo en, para y con la realidad. Esto lo convierte en un pensamiento multidimensional e integrador; no cercenador. Lo contrario al pensamiento complejo es el llamado pensamiento simplista cuya pretensión es dominar y controlar la realidad, reduciéndola a través de la abstracción de sus partes o generalizándola en un todo. El pensamiento complejo no tiene que ver con divisiones ni compartimentos estancos. Ni con la súper especialización Adam Smith (1776), muy por el contrario, conceptúa la realidad de manera integradora.

Así, este pensamiento responde ante las necesidades de comprender la realidad, de tomar decisiones difíciles y de acciones que vislumbren consecuencias. Por lo tanto, los ímpetus, las reacciones involuntarias, las pasiones se alejan de este precepto. Es decir, la complejidad integra, ordena y aclara, lejos de ser un entramado sin sentido (Vásquez, 2014).

NTE y organizaciones

257

Los seres humanos nos vinculamos de manera permanente con diversas organizaciones y las mismas son complejas, por el entramado de relaciones que se generan. La realidad individual y organizacional es cada vez es más compleja y como tal requiere de un enfoque integrador y de constante diálogo con una existencia circunscrita a un entorno cada vez más cambiante. Los intercambios de comunicación a través de la tecnología son tan inmediatos y veloces que profundizan esos cambios y la complejidad a la que nos estamos refiriendo.

El mundo empresarial es muy complejo y se necesita de una visión integradora y relacional que coincide con los postulados de la NTE totalmente apartados del enfoque estratégico belicista. Resulta obvio que debido a las crisis en que están sumidas éstas no pueden darse el lujo de diseñar estrategias dirigidas al choque o la agresividad de lo marcial.

La globalización producto del aceleramiento tecnológico y económico nos ha obligado a dar una mirada más profunda para conocer las necesidades de la sociedad agobiada por las crisis e incertidumbres de estos tiempos.

Si bien es cierto el concepto de desarrollo empresarial ha sufrido muchos cambios a nivel global, incluso en algunas latitudes con mayor rapidez que otras, el empresario moderno ya no es considerado un sim-

ple propietario de medios de producción o dueño de bienes para obtener fuerza de trabajo. El empresario en estos tiempos es considerado un ser humano a que se le confía un gran compromiso que es diligenciar un porcentaje de la riqueza general.

En esta nueva realidad la NTE recupera esta esencia humanista al reafirmar que los humanos no somos solamente seres centrados en lo económico, tecnológico etc, puesto que las organizaciones tendrán que reinventarse porque la presión es enorme, las situaciones que están aconteciendo, despidos, cierres, nuevas formas de trabajo (teletrabajo) nuevo tipo de consumidores y de consumo, de comunicación, entre otros sacuden el rumbo de las mismas.

Existen dos opciones para comprender esta realidad verla como una oportunidad o solo como una amenaza. Y constituye una oportunidad para observar lo que se ha avanzado en materia de tecnologías de la información, para corregir errores y replantearse un nuevo rumbo.

258

En este sentido volvemos a remarcar que deberán aprender a desaprender e ir disminuyendo esas prácticas agresivas en todos los sentidos, digital, económicas, ambientales, político y laboral, entre otras, porque se espera un recrudecimiento de los conflictos. Es aquí en donde la NTE aporta con sus pautas a una gestión empresarial más humana y equitativa.

El perfil empresarial dejará de ser del que fragmenta la sociedad sino más bien quien integra la sociedad y debe liderar procesos colectivos de transformación y de ascenso espiritual y material.

Las empresas y sus líderes deberán poseer una visión tan amplia que les permita dirigir desarrollos de vertebración social de mayor responsabilidad en el vínculo entre la población y su entorno natural.

Según el Instituto español de Coordinadas de Gobernanza y Economía Aplicada paralelamente vamos a vivir cambios sustanciales que nos conducirán inexorablemente a nuevas concepciones de los elementos de poder y soberanía de los Estados, con una interpretación completamente novedosa de conceptos clásicos, la defensa, la seguridad, como biopoder o poder digital que ahora se van a conectar aún más. Habrá cambios en el sistema financiero y bursátil, "espacio en el que el concepto de pánico a sus anchas obliga a intervenciones del dinero público y no cabe sino esperar cambios radicales en el escenario geopolítico, con nuevos puntos de fricción entre las supersticiones y los replanteamientos de las figuras supranacionales desde las más globales como la

ONU, el FMI, el *Banco Mundial* y la “muy cuestionada OMS” a los espacios de cooperación regional como la UE o el Mersocur” cuando las fronteras reaparecen y populismo y nacionalismo pescan en aguas revueltas”.

No existirán recetas para solucionar los acontecimientos que sobrevendrán y que ocasionarán intranquilidad y agresividad en muchos de los entornos organizaciones a nivel mundial.

El tema de la digitalización será prioridad, porque las cuarentenas continuarán como medidas para enfrentar el virus del COVID-19. En esta nueva realidad el contacto virtual se ha intensificado con mayor fuerza ya que el confinamiento según estudiosos se convertirá en una costumbre en nuestro comportamiento social.

¿Pero qué papel deben jugar las empresas en este cambio profundo?

Pensamos que deberán generar un pensamiento con una nueva visión del mundo desde la perspectiva del otro, de la solidaridad y empatía para reconstruir la sociedad, olvidarnos de los límites impuestos por las fronteras y la división política de este planeta y generar un pensamiento libre de ataduras, pero con vínculos de estrecha relación, entre sus grupos de interés.

259

En esta realidad consideramos que los aliados estratégicos más importantes serán los públicos internos. Definitivamente la misma organización dependerá, en gran parte, del buen funcionamiento en la etapa de adaptación a la nueva realidad y en adelante. Es muy importante trazar bien un plan correcto para la incorporación progresiva de los profesionales, mientras se refuerzan sus capacidades digitales.

La evolución de la compañía no es una cuestión de un solo ámbito de actuación. Depende fuertemente de la integración de todos ellos y, lo que puede ser incluso más importante, es necesario identificar buenas prácticas y desarrollar estrategias para futuras situaciones similares. En el contexto actual es importante tener un punto de confluencia, en forma de un ente que supervise y ayude en la integración de todos estos aspectos tratados, desarrolle y coordine diferentes políticas, como las de comunicación, protocolos, responsabilidad legal, campañas de comunicación.

En esencia se trata de en equipo, desarrollar estrategias que no sean recetas, sino producto de una investigación y comunicación permanente con sus públicos.

Estrategar para construir la paz en una nueva realidad

La comunicación es una herramienta eficaz que puede contribuir a lograr los objetivos y la sostenibilidad de los resultados de proyectos sociales, económicos, culturales y políticos. Una comunicación que debe estar dirigida a informar, educar y sensibilizar, pero también a promover el cambio de comportamientos, valores y conductas.

Una estrategia de comunicación es un conjunto de directrices y acciones comunicativas que se ordenan y articulan para la consecución de un propósito comunicativo que persigue modificar una situación inicial para pasar a un escenario nuevo considerado mejor respecto al primero. Una estrategia de comunicación tiene tres tipos de alcance: Información: supone transferir información sobre un asunto de relevancia para la población a la que va dirigido en calidad y cantidad suficiente. Opinión: corresponde a un nivel más complejo de relación comunicativa, en la cual los destinatarios (sujetos, ámbitos, instituciones) pasan a ocupar el rol de participantes emitiendo sobre opiniones sobre los asuntos que les son propuestos. Decisión: los destinatarios pasan a ocupar un rol de decidores respecto de los objetivos y temas de los que trata el proyecto comunicacional.

Ante un panorama de incertidumbre, caos y con la amenaza de destruir muchas vidas a nivel global, la NTE es la gran oportunidad para generar una interpretación, análisis y dar respuestas a la nueva realidad que estamos viviendo.

Estrategar, cuyo significado es vivir la estrategia, apasionarse por ella, es la mejor manera de promover un comportamiento individual y social que contribuya a generar información, opinión y decisión del tipo de comportamiento que necesitamos para construir y generar un ambiente de paz, máxime en estos momentos de crisis en donde la perspectiva y el foco deben centrarse en preservar la vida. El siglo XXI es denominado el siglo de la paz y de vida por lo tanto este paradigma emergente nace como resultado de los cambios sociales que van dirigidos a fomentar los valores incluidos que promueven la paz.

La NTE deja atrás el conflicto, centra su foco en la articulación social marcando así un gran cambio en la concepción de la estrategia en general. A nuestro juicio la NTE considera la estrategia como un conjunto de directrices y acciones comunicativas en un mundo cambiante que persigue articular la dimensión y condición humana y agregar valor a las organizaciones. Estrategar para construir paz es la vía correcta para generar comportamientos que persigan la sustentabili-

dad, emociones positivas, relaciones y conectividad entre el individuo y la organización.

Diseñar estrategias de paz, implica tomar al ser humano con su complejidad, respetar su dignidad y convertirlo en actor de armonía dentro y fuera de la organización a la que pertenece. Estas estrategias deben partir desde la comunicación y no al revés.

En el tema de comunicación uno de los grandes retos para construir esa paz individual y social en tiempos del Covid-19, constituye el surgimiento de la pandemia en comunicación denominada: el virus de la desinformación, que en determinados contextos amenaza la institucional de muchos países. La NTE se erige como el paradigma que dará respuestas a una sociedad envuelta en cambios permanentes y con tendencia a la convulsión. Una de las formas es a través de estrategias que fomenten la alfabetización mediática e informacional (UNESCO,2016) que según este organismo consiste en el empoderamiento ciudadano para reconocer el papel fundamental de la información y los medios de comunicación en nuestra vida diaria, como parte central de la libertad de expresión y de información; y que faculta a los ciudadanos a comprender las funciones de los medios de comunicación y de información, a evaluar críticamente los contenidos y a tomar decisiones fundadas como usuarios y productores de información y contenido mediático.

261

En definitiva, el gran desafío para todos es revitalizar el sentimiento de conexión mutua, que en la actualidad se ve a veces sumamente debilitado. Y solo podremos lograrlo a través de las herramientas de análisis que nos proporciona la NTE.

Riesgos para la construcción de la paz desde la perspectiva de la comunicación

Tal como hemos señalado en reiteradas ocasiones esta nueva realidad, como decidimos denominar, requerirá ingentes esfuerzos para mantener la integración de la sociedad a nivel global. Los riesgos generales son las crisis y cambios permanentes de la época que vivimos la falta de transparencia, desconocimiento del entorno, dificultades de adaptación y el virus de la desinformación.

Existen riesgos permanentes en materia de comunicación en las organizaciones, tales como: la falta o la interrupción del diálogo con los grupos de interés, los ataques de desinformación, entre ellas las informaciones falsas y el desconocimiento de las ventajas de la comunicación digital en manos de expertos. El inicio será, priorizar la comunica-

ción interna, muchas veces descuidadas por los directivos, y relegada a planos muy poco trascendentales. Reiteramos que nuestro mejor aliado estratégico seguirá siendo el público interno.

Coincidimos con la propuesta surgida en la 89ª sesión del Foro de Comunicación Interna organizado por Estudio de Comunicación (2020) quienes debatieron sobre cómo deberá ser la gestión de la comunicación interna en estos tiempos.

El análisis fue dirigido a resaltar la importancia del vínculo emocional y el compromiso de los colaboradores con su empresa. De igual manera la propuesta para consolidar ese vínculo es “reforzar el liderazgo cercano de los directivos y utilizar los canales digitales como herramientas de escucha y diálogo e informar sobre las nuevas medidas de la compañía, en materia de teletrabajo, seguridad o prevención sanitaria.

Para Concha Gómez (2020) una clave que todos los ponentes han destacado para atajar esta situación es no limitarse a informar. Debemos visibilizar el liderazgo como una herramienta para entender las dificultades de los empleados y ayudarles en todo lo posible para sacar el negocio adelante” De igual manera destaca que será necesario “mantener la cercanía que hemos logrado y lo que hemos puesto en marcha, continuar el trabajo de escuchar y conectar a nuestros empleados y poner a nuestros directivos a liderar la CI”.

Todos coinciden con Alberto Baltanás (2020) en que esta crisis ha supuesto una oportunidad para poner en valor la CI e involucrar a nuestros líderes para generar empatía. “Hemos trabajado estando cerca de nuestros empleados, escuchando sus preocupaciones con eventos en directo y hemos sido proactivos, comunicando con claridad y sencillez”,

Para Alberto Baltanás (2020), esta crisis ha supuesto una oportunidad para poner en valor la CI e involucrar a nuestros líderes para generar empatía. “Hemos trabajado estando cerca de nuestros empleados, escuchando sus preocupaciones con eventos en directo y hemos sido proactivos, comunicando con claridad y sencillez”,

Finalmente. Eva de Diego (2020) considera de mucha importancia “hacer sentir un liderazgo claro, transmitiendo mensajes de tranquilidad, confianza y responsabilidad social. Comunicar las decisiones de negocio, las recomendaciones laborales y las normas de prevención para caminar hacia la vuelta a la normalidad; dar visibilidad a las historias motivacionales y compartir recursos de apoyo emocional para la plantilla, que ha hecho un gran esfuerzo para dar el mejor servicio a los

ciudadanos”.

¿Qué estrategias necesitamos para construir paz?

En este punto resulta importante señalar que las estrategias de comunicación orientadas a la construcción de la paz deben reunir cualidades como: ser participativas, oportunas, dinámicas y flexibles con el objetivo de generar cambios de comportamiento.

Una estrategia de comunicación para prevenir la violencia y fomentar la convivencia pacífica persigue mostrar una realidad nueva (informar), cuestionar y revisar lo previo (generar opinión) y modificar prácticas y actitudes (tomar decisiones). Si se planifica debidamente, una estrategia de comunicación para la convivencia puede iniciar, acelerar y reforzar los cambios sociales, además de divulgar también conocimientos, información,

A continuación, presentamos el enfoque metodológico de estrategia de comunicación para la convivencia pacífica propuesto por el Programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD 2015):

263

- “Participación: se debe considerar a las y los ciudadanos no como receptores pasivos de los mensajes sino como actores y relatores del proceso de comunicación.
- Confianza y cooperación: es fundamental impulsar una lógica de trabajo, de intercambio de información y de recursos basada en la confianza y la cooperación.
- Construcción de alianzas: generar, nutrir y mantener redes y alianzas entre los socios en la lógica de construir coaliciones para actividades concretas.
- Proceso continuo: la estrategia debe considerar que la comunicación es un proceso permanente de mediano y largo plazo que no puede ser medido únicamente por productos concretos.
- Incidencia: el fin último del proceso de comunicación debe ser lograr incidir en la opinión pública.
- Comprensión de la temática: la comunicación es una herramienta para facilitar el acceso a la información y al conocimiento buscando la sencillez de los mensajes, disminuyendo la brecha entre los que saben y los que no, etc.

- Intereses compartidos y lenguaje común: contribuir a la identificación de intereses, visiones y experiencias compartidas entre las contrapartes/socias y buscar la construcción de un lenguaje común entre los beneficiarios y grupos meta alrededor de conceptos clave vinculados a la temática.

- Integralidad e integradora: integral porque genera información correcta, amplia y comprensible sobre el tema y sus múltiples enfoques y visiones; integradora porque involucra a diferentes actores y sectores.

- Lenguaje: el lenguaje no es neutro. Las palabras que utilizamos determinan nuestra visión del mundo. Se pondrá un énfasis especial en el cuidado de qué se dice y cómo se dice, asegurando en todo el proceso de comunicación.

Nuestra propuesta y respuesta a la pregunta ¿de qué manera daremos ese gran paso, para desde la NTE, construir este tipo de estrategia tan necesaria en la nueva realidad? Es la siguiente:

1. Estrategar, es decir, vivir la estrategia con pasión colocando al ser humano en el centro de estas con una visión de fortalecer vínculos y relaciones positivas.

2. Iniciar con nosotras/as mismas. Proyectar y crear una cultura organizativa con los valores que representan la paz, entre ellos, empatía, solidaridad, amistad, compasión, honestidad, amor a la naturaleza, flexibilidad, Son 42 valores declarados por las Naciones Unidas en el año 1993.

3. Reconocer a nuestros aliados estratégicos más importantes: el público interno.

4. Desarrollar estrategias de comunicación caracterizadas por promover empatía, solidaridad con ellos y su familia.

5. Diseñar protocolos de comunicación con mensajes dirigidos generar esa empatía y cuidado por la dignidad de la vida.

6. Enfrentando la desinformación con la prevención y mitigación.

7. Eliminar las barreras de comunicación.

8. Educar al público interno en manejo de medios y en comunica-

ción digital .

9. Revisar nuestro propósito de marca, es decir la ética con la cual llegaremos a la meta.

10. Hacer Benchmarking interno y competitivo. Es decir, realizar estudios comparativos de las prácticas y procesos ejecutados por la misma empresa y por los competidores, Potenciar el diálogo con los consumidores y conectarse con sus necesidades e intereses.

11. Producir contenido original y de valor para los usuarios. Contar historias.

12. Diseñar estrategias de marketing digital que fortalezcan la relación marca-cliente.

13. Crear y fortalecer los programas de voluntariado con los empleados.

14. Monitorear nuestra presencia en redes sociales, identificar líderes de opinión y estar alerta a lo que se dice de la compañía.

15. Emplear herramientas de análisis como: <https://analytics.google.com/analytics/web/?Analytics>, MDirector y HubSpot para medir el rendimiento de los esfuerzos de mercadeo ejecutados por la empresa.

Conclusión

Las estrategias para construir paz deben sustentarse en el respeto a la dignidad de la vida y en valores como solidaridad, empatía, honestidad, compromiso, diálogo, entre otros, postulados que forman parte del constructo de la NTE cuyas normas están cimentadas en recuperar al ser humano como la base de toda estrategia, el diálogo, lo relacional, la articulación y un proceso de reconstrucción permanente en donde no existen reglas paradigmáticas.

Bibliografía

Batanás, A. (2020). *85 sesión del Foro de Comunicación Interna organizado por Estudio de Comunicación España*. <https://www.estudiodecomunicacion.com/85o-sesion-del-foro-de-comunicacion-interna-organizado-por-estudio-de-comunicacion/>

De Diego, E. (2020). *85 sesión del Foro de Comunicación Interna orga-*

nizado por Estudio de Comunicación España. <https://www.estudiodecomunicacion.com/85o-sesion-del-foro-de-comunicacion-interna-organizado-por-estudio-de-comunicacion/>

Gómez, C. (2020). 85 sesión del Foro de Comunicación Interna organizado por Estudio de Comunicación. España. <https://www.estudiodecomunicacion.com/85o-sesion-del-foro-de-comunicacion-interna-organizado-por-estudio-de-comunicacion/>

Ikeda, D. (2016). *Propuesta de Paz: El Respeto universal a la dignidad humana: un gran camino hacia la paz*. Japón Soka Gakkai Internacional.

Organización de las Naciones Unidas (1993). *Valores de la paz que todo niño debe conocer*. <https://www.bebesymas.com/educacion-infantil/los-42-valores-de-la-paz-que-todo-nino-deberia-conocer>

Pérez, R. A.; Massoni, S.(2009). *Hacia una teoría General de la estrategia*. Editorial Ariel.

Pérez, R. A.; Herrera, R. (2014). *La nueva teoría estratégica, El Paradigma emergente para la co-construcción de la realidad*. Santillana.

PNUD. (2015). *Guía 2: “estrategia de comunicación y movilización social seguridad ciudadana y construcción de paz*. Panamá.

Toffler, A. (1979) *La Tercera Ola*. Bantam Book Estados Unidos.

Vásquez, C. (2014) *El pensamiento complejo: desarrollo y su manifestación*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.

El papel de las emociones en la enseñanza de la Comunicación Organizacional y su traslado a la construcción de campañas

Raquel Martínez

267

Profesora Titular de Periodismo en la Universidad de Valladolid (España). Sus líneas de investigación se centran en la comunicación corporativa, con especial interés en el ámbito museístico, y en la educomunicación. Premio a la Innovación Educativa 2020 y coordinadora del PID Comunicación organizacional para el cambio social. Actualmente, es miembro del equipo de trabajo del proyecto de I+D+i «Politainment ante la fragmentación mediática: desintermediación, engagement y polarización» financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España. Perfil en Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=glGZORIAAAAJ&hl=es&oi=ao>
Correo electrónico: raquel.martinez.sanz@uva.es

Más vale una cabeza bien hecha que una cabeza bien llena
Montaigne (1533-1592).

Introducción

Las universidades europeas, integrantes del conocido como Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), están apostando con decisión por la empleabilidad de su alumnado y por acercar la enseñanza a la vida, adoptando con ello un papel activo en el proceso de aprendizaje de su alumnado. Se espera, por tanto, que las universidades sean capaces de proveer a los futuros egresados de un contacto previo con el mundo laboral y, sobre todo, propiciar la adquisición de las habilidades y competencias que el mercado de trabajo y la vida en general, les van a exigir. Esto es lo que algunos autores reconocen como aprendizaje integral (Maldonado, 2008; Pabón y Serrano, 2011).

En este sentido, el aprendizaje integral exige que el conocimiento transmitido (saber) sea aplicado (saber hacer) y supervisado en su ejecución (saber estar). Ya no basta con una firme preparación cognitiva, sino que se busca trabajar las destrezas que lleven a su realización y la reflexión sobre las condiciones en las que se produce. Las metodologías activas, entre las que se encuentra el Aprendizaje-Servicio (ApS), permiten integrar en un mismo espacio estos ingredientes contribuyendo a la adquisición de conocimientos; de competencias de muy variada condición; y de toma de conciencia de la responsabilidad en su ejecución.

Fernández March (2006, p. 42) afirma que los métodos de enseñanza que se sustentan en la participación del alumno, “donde la responsabilidad del aprendizaje depende directamente de su actividad, implicación y compromiso [...], generan un aprendizaje más profundo, significativo y duradero”. Además, está comprobado que las metodologías docentes activas resultan especialmente eficaces para reforzar la inteligencia emocional del alumnado (Luy-Montejo, 2019; Martínez Lirola & Llorens Simón, 2014). El autocontrol y, sobre todo, la capacidad para ponerse en el lugar del otro, resultan claves a la hora de ejercer como profesionales de la comunicación organizacional volcada en el establecimiento y consolidación de relaciones estables con los públicos de interés o stakeholders. La Nueva Teoría Estratégica aboga por colocar el sujeto en el centro de la acción comunicativa lo que refuerza, aún más si cabe, la necesidad de tratar de forma estratégica y emocional a las personas (Martínez Sanz, 2015).

Estas demandas -educativas, profesionales y éticas- propias del siglo XXI y enmarcadas dentro del pensamiento complejo (Herrera & Pé-

rez, 2014; Morin, 2016) alientan la formulación de un proyecto de innovación docente aplicado a la materia de Comunicación Organizacional impartida en el Grado de Periodismo de la Universidad de Valladolid. El carácter transversal de esta materia hace que forme parte de los planes de estudio o malla curricular de varias titulaciones universitarias tanto de grado como de estudios de máster o tercer ciclo, lo que da cuenta de su gran potencial y aplicabilidad.

La finalidad de este artículo es la de exponer el planteamiento, objetivos y resultados de 4 campañas de comunicación encuadradas dentro del proyecto de innovación docente titulado Comunicación organizacional para el cambio social: campañas transmedia con el Tercer Sector, que introduce al alumnado de esta disciplina en el ejercicio profesional que le es propio, gracias a la colaboración pactada con varias entidades sociales. A través de la metodología del Aprendizaje-Servicio se incardinan los intereses formativos propios de la materia con la adquisición de valores de responsabilidad social y la inmersión laboral en un área de gran potencial y expansión (Dircom, 2022). Con estos antecedentes, el Proyecto entronca con la innovación docente al valerse de los siguientes puntos:

- El trabajo colaborativo y multidisciplinar que genere que el producto resultante -el engranaje de las contribuciones de todos sus miembros- sea superior a la suma de las aportaciones individuales. Además, se busca una colaboración intergeneracional y la configuración de puntos de encuentro entre los profesionales en activo y de dilatada experiencia y los estudiantes, jóvenes a los que están dirigidas muchas de las comunicaciones ordinarias de estas entidades.
- La inmersión profesional al proponerse que se apliquen a un contexto y una realidad muy concreta, los conocimientos adquiridos. Se trata de dar la oportunidad al alumnado de que reflexione sobre una situación particular, tome decisiones y observe sus efectos. Por esta razón, se presta una especial atención a la formulación de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos de evaluación de los resultados.
- La educación en valores y la concienciación de los beneficios de la responsabilidad social, el altruismo y la solidaridad. Se trata de demostrar que la comunicación persuasiva resulta un gran aliado para sensibilizar a la población (Segura García, 2014).

El Aprendizaje-Servicio (ApS), una metodología experiencial y de implicación

El Aprendizaje-Servicio (ApS) es una estrategia de enseñanza que se enmarca dentro de las denominadas metodologías activas, especialmente válidas para promover el aprendizaje autónomo y el desarrollo de competencias. Tanto desde la perspectiva individual como social del constructivismo, se defiende que aprendemos por medio de procesos de acomodación, conversión o reestructuración de aprendizajes previos, en definitiva, mediante la implicación.

La teoría constructivista se apoya en el aprendizaje basado en la experimentación con la finalidad de que el estudiante llegue al descubrimiento, a la deducción y a sacar sus propias conclusiones. En este sentido, el apoyo del profesor resulta capital; su papel no puede quedar reducido a observar y evaluar, sino que se requiere de una sólida implicación que se traduce en una labor de acompañamiento, de propuesta de nuevos retos a medida que se van superando, de corrección de errores, de fomento del razonamiento y de aliento ante las dificultades. Como plantean Von Foerster y Poerksen (2003, citado en Iborra Cuéllar, s/f: 24) al comparar el constructivismo con una visión clásica de la enseñanza orientada a la transmisión:

(...) no puedes transmitir conocimiento. No se puede concebir como un objeto o una cosa que se pueda transferir desde A a B, como puedes hacer con el azúcar, cigarrillos o el café, con el fin de generar cierto efecto en un organismo. Tal y como lo veo, el conocimiento es generado por las propias personas. El principal factor es el de proporcionar las condiciones que permitan que dichos procesos de generación y creación tengan lugar. La imagen del estudiante que surge es muy diferente (...) Deja de ser pasivo. No son una caja vacía o un contenedor que alguna autoridad sabia pueda llenar con fechas y datos (...) Desde esta perspectiva el aprendiz aparece como un constructor activo. Son los únicos capaces de crear su conocimiento.

Muchos tipos de enseñanza-aprendizaje, entre ellos el ApS, se fundamentan en el aprendizaje basado en la experiencia al considerar que esta contribuye a la formación y a la modificación de la comprensión (Fuertes Camacho, 2014). Esta frase atribuida a Benjamin Franklin condensa el sentido y relevancia de la participación en el proceso cognitivo: «Dime y lo olvido; enséñame y lo recuerdo; involúcrame y lo aprendo». Nos enfrentamos, en consecuencia, a un proceso de aprendi-

zaje que presenta un carácter continuo y que se inicia con el traslado de determinados conocimientos, ideas, creencias o impresiones de las que ya disponemos y que serán corregidas y reformadas por la experiencia si conseguimos aprender de ella.

Tal configuración adopta el nombre de ciclo de aprendizaje de Kolb y precisa de cuatro acciones-capacidades para que el aprendizaje basado en la experiencia alcance el éxito. El proceso se inicia con la experimentación activa o inmersión que lleva al sujeto a tener una experiencia concreta (EC) a partir de la cual propiciar una observación reflexiva (OR). El fruto de esta revisión es una conceptualización abstracta (CA) que puede dar lugar a nuevos conceptos y a su asimilación; bagaje que a su vez vuelve a conducir a un nuevo deseo de experimentación activa (EA) que sirva para aplicar y replantearse lo aprendido. Por tanto, se trata de un ciclo que insiste en la idea de que el alumno asuma un papel activo en su aprendizaje y se involucre.

El Aprendizaje-Servicio (ApS) integra el aprendizaje formal con la prestación de un servicio a la comunidad con el propósito de ayudar y desarrollar en el alumnado valores de responsabilidad cívica (Martínez Martín 2008; Mendía Gallardo, 2012). Esta metodología permite al estudiante sumergirse en una realidad, generalmente ajena a él, y compartir tiempo y espacio con personas y organizaciones desvinculadas del ámbito académico mientras emprenden acciones en beneficio de la comunidad. Desde el enfoque del ApS, la colaboración y la participación implican un proceso de sistematización y de seguimiento de unas fases que Fuertes Camacho (2014) establece en: planificación, ejecución y evaluación. La planificación implica analizar la situación de partida, decidir y priorizar los aspectos a tratar y diseñar las actuaciones. La ejecución implementa lo ideado en la fase anterior, revisa su funcionalidad y corrige todo aquello que no es eficaz. Por último, todo proyecto de ApS contempla una fase de evaluación inicial, de seguimiento y final que integre a todas las partes involucradas, generalmente, centro educativo (estudiantes y profesorado), entidad social y receptores directos de la ayuda.

La experiencia mostrada en distintos estudios (Chiva, Capella & Pallarès, 2018; Folguerías, Luna & Puig, 2013; Martínez Sanz & Durántez Stolle, 2020) reafirma la utilidad del Aprendizaje-Servicio para educar en valores, promover la responsabilidad social y fomentar una actitud crítica y reflexiva. Asimismo, y por el carácter colaborativo intrínseco a él, ensalzamos la capacidad del ApS para trabajar competencias emocionales (Bisquerra Alzina & Mateo Andrés, 2019; García García & Sánchez Calleja, 2017) que permiten aprender a ser al trabajar aspectos

como la autoestima, la autogestión o la motivación, y aprender a convivir reforzando la empatía, la expresión oral, el liderazgo, el trabajo en equipo o la resolución de conflictos, coincidentes con dos de los cuatro pilares básicos de la educación del Informe Delors (1996).

La comunicación organizacional como materia de estudio

La comunicación organizacional se define como el conjunto de mensajes que la entidad intercambia con sus integrantes y su entorno, así como las técnicas y actividades que la conectan con sus públicos con el objetivo de proyectar una imagen positiva de esta. A pesar de la aparente simpleza de su cometido, la comunicación organizacional constituye una materia de estudio multidisciplinar y compleja, por nutrirse de los aportes metodológicos de campos como la Psicología, la Sociología, la Economía, la Publicidad o el Marketing, y por considerar los múltiples factores que marcan las relaciones humanas, la evolución de los medios masivos y el desempeño de las organizaciones. Bel Mallén (2005, p. 20) se pronuncia en esta línea y alerta de que a pesar de la aparente sencillez de la actividad comunicativa de las organizaciones ésta viene marcada por tres factores determinantes: la complejidad del factor tecnológico, ineludible e indispensable en la sociedad actual; la saturación informativa a la que están sometidos los públicos, y que implica la búsqueda de nuevos cauces de relación; y la tensión natural de todo trato entre organización y medios de comunicación.

Los orígenes de la comunicación organizacional como materia de estudio en España están asociados indisolublemente a la práctica de las Relaciones Públicas, como también ocurre en el contexto internacional. No es hasta la década de los años 80 cuando se puede hablar de una verdadera comunicación estratégica con arraigo en el ámbito profesional español; fenómeno que inmediatamente daría el salto a la vida académica convirtiéndose en objeto de estudio y de enseñanza. En este sentido, cabe destacar la figura de Joan Costa, pionero de la disciplina que en los años 70 publicó varias obras que se han convertido en referentes mundiales sobre la comunicación integral, aquella que aspira a dar una coherencia y una homogeneidad a todas las acciones comunicativas implementadas por la organización con el fin de mantener una relación de confianza con los públicos.

Con esta vocación se celebra el primer congreso Top Com en Francia en el año 1988 en donde se menciona por primera vez a la figura del Dircom; un nuevo perfil profesional que algunas empresas estaban incorporando en sus organigramas con el objetivo de dotar de coherencia a toda su comunicación, independientemente de que esta estuviera

orientada a los públicos internos o externos. Ese cometido implicaba directamente gestionar la comunicación de una forma holística, superando la concepción tradicional de gabinete de prensa por otra más integradora de la mano de los departamentos de comunicación, conscientes de que los valores intangibles como la identidad, la imagen o la responsabilidad social son elementos diferenciadores y activos en el logro de los objetivos empresariales.

En consecuencia, la docencia de la comunicación organizacional está marcada por su práctica y ésta, a su vez, por la evolución del entorno que determina los intereses, necesidades y nuevos escenarios comunicativos a los que hacer frente. En este sentido conviene recordar que, del agente de prensa obstinado en hacer aparecer a su cliente en los medios de comunicación, se ha evolucionado a una comunicación que busca aportar contenido de valor y la complicidad de los públicos de interés (Martínez Sanz, 2016), y en el que la llegada de Internet ha fomentado la interacción y la escucha al usuario, así como el empleo de nuevas narrativas y soportes. La Nueva Teoría Estratégica añade la ejemplaridad como signo de diferenciación, abogando por que las organizaciones asuman las responsabilidades de tipo social, ambiental, económico, etc. que sus actividades provocan y armonicen los posibles desequilibrios causados en el entorno donde se insertan (Pérez y Massoni, 2009).

273

Habilidades sociales y emocionales para la práctica de la Comunicación Organizacional. La inteligencia emocional como aglutinante

El término competencia -habilidad que interfiere en el desarrollo satisfactorio de una actividad- ha experimentado una evolución al integrar en su formulación una vertiente pedagógica que ha permitido que se inserte dentro de la formación reglada. Como refiere Alberici y Serreri (2005, p. 26) el concepto de competencia ha logrado trascender “su dimensión puramente funcionalista, ampliando su horizonte de estudio y de investigación más allá de los límites de la formación profesional y del aprendizaje de un trabajo para considerarlo un aspecto constitutivo del aprender a pensar, de aprender no sólo un trabajo específico sino a trabajar, de aprender a vivir, a ser, en el sentido de confluencia entre saberes, comportamientos, habilidades, entre conocer y hacer, que se realiza en la vida de los individuos, en el sentido de saber actuar en los distintos contextos de forma reflexiva y con sentido”.

La educación superior en España, en aras de lograr una mayor empleabilidad de sus estudiantes, incorpora en la definición de cada una

de sus titulaciones las competencias que abordará a lo largo del curso y que indudablemente determinan los métodos, recursos de aprendizaje y sistema de evaluación aplicado por el docente en el aula. Sirva como ejemplo las competencias académicas que se establecen para el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas en el Libro Blanco de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Aneca, 2005) para los títulos de Grado en Comunicación. Una propuesta reflexiva, no vinculante, que se elabora con el propósito de servir de ayuda en el diseño de los títulos de grado relacionados con la Comunicación adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

El Grado en Publicidad y Relaciones Públicas reconoce hasta cuatro perfiles profesionales entre los que se encuentra el Gestor de Comunicación Corporativa al que define como:

(...) profesional responsable de la gestión estratégica de la imagen y de la comunicación corporativa, tanto en su naturaleza intangible (identidad visual, comunicación y cultura corporativa) como en sus interrelaciones funcionales (financiera, comercial, de producción, etc.), y de establecer diálogos constructivos con los diferentes públicos relevantes de la empresa, internos y externos. También se ocupa de la reputación corporativa, en función del grado de cumplimiento de sus compromisos en relación con los públicos implicados. (Aneca, 2005, p. 272)

Buena parte de las competencias profesionales identificadas como claves para el desempeño profesional del recién graduado tienen una relación directa con las habilidades socio-emocionales (Alberici y Serreri, 2005). Su incorporación al ámbito educativo resulta especialmente reciente, pues durante años la adquisición de destrezas de carácter emocional y social quedaba relegada al ámbito privado. Y de la misma manera que se tiene constancia de que el líder capaz de escuchar y ponerse en el lugar del otro gozará de mayor estima y tendrá más posibilidades de sacar lo mejor de su equipo, el alumno motivado, capaz de gestionar sus impulsos o con dotes para asumir responsabilidades se enfrenta al aprendizaje reglado en mejores condiciones que quien no lo posee. Por tanto, se estima fundamental trabajar de forma integrada las habilidades socio-emocionales del futuro egresado y que estas aparezcan contempladas, como un objetivo más, en el currículo de cada materia.

Daniel Goleman es uno de los principales referentes en torno a la inteligencia emocional (IE), término que alcanzó un gran éxito tras la publicación en 1995 de su obra *Inteligencia emocional* que en muy

poco tiempo se convirtió en un best seller¹. En esencia, Goleman viene a decir que la inteligencia humana va más allá de la capacidad para retener conocimientos de tipo académico y que el bienestar, en cualquiera de sus facetas: social, laboral, personal o académico, procede de la capacidad para interactuar y comprender el mundo que nos rodea. Epstein (1998, citado en Extremera y Fernández Berrocal, 2004) considera que la gran aceptación que logra el término y sus implicaciones se deben principalmente a tres factores:

1. La sobrevaloración del cociente intelectual. Este indicador se convirtió en el mecanismo más utilizado durante todo el siglo XX a lo largo de los procesos de selección de personal y de recursos humanos.

2. La incomprensión y, en consecuencia, la antipatía por las personas que, a pesar de disponer de un elevado nivel intelectual demuestran gran incapacidad para desarrollar habilidades sociales y emocionales.

3. La insolvencia y falta de atino de los test de conocimiento, utilizados de forma recurrente en el ámbito educativo y volcados en el cociente intelectual, para pronosticar el éxito real de los alumnos en su inserción laboral y para determinar en qué sector/actividad se encontrarían plenamente satisfechos.

En la inteligencia emocional o, en lo que es lo mismo, “la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y la de los demás promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, p. 10) intervienen dos elementos (Tabla 1): el componente intrapersonal, también conocido como emociones propias, y el componente interpersonal o emociones ajenas. El primer factor está relacionado con las capacidades del individuo para identificar, percibir y dominar sus emociones. Resulta determinante que la persona sea capaz de reconocer cuándo está invadida por determinado sentimiento -autoconciencia- y tenga recursos para apaciguar y/o gestionar las emociones que vive en cada momento -autocontrol-. Asimismo, se considera crucial la automotivación, la habilidad para ganar confianza y seguridad en sí mismo. El segundo elemento constitutivo de la inteligencia emocional es el componente interpersonal que se encarga de identificar y percibir las emociones en otras personas, lo que conocemos como empatía, y de gestionar las destrezas sociales que permitan al individuo relacionarse de forma positiva con el resto. El vínculo entre los dos componentes es

1. Cinco años antes, en 1990, Peter Salovey y John Mayer desarrollaron por primera vez el concepto de inteligencia emocional, aunque su obra pasó desapercibida.

tal que no resulta extraño aseverar que las personas que tienen grandes dificultades para conocer y gestionar sus propias emociones sean incapaces de reconocer y gestionar las de otros.

Tabla 1. Relación de competencias vinculadas a la inteligencia emocional.

INTELIGENCIA EMOCIONAL		
Componente intrapersonal		
Autoconciencia	Autocontrol	Automotivación
• Reconocer las propias emociones y su impacto	• Control de impulsos	• Motivación para alcanzar metas
• Evaluación objetiva de las fortalezas y debilidades propias	• Expresión sincera de los sentimientos	• Compromiso con el grupo
• Confianza en uno mismo y en sus capacidades	• Flexibilidad para afrontar cambios	• Iniciativa. Proactividad
	• Cumplimiento de responsabilidades	• Optimismo
Componente interpersonal		
Empatía	Habilidades sociales	
• Comprensión e interés por los demás	• Comunicación eficaz y escucha asertiva	
• Predisposición a ayudar	• Liderazgo e influencia. Capacidad para inspirar y dirigir al grupo	
• Conciencia de las relaciones sociales y jerárquicas en el grupo	• Capacidad de negociación y resolución de conflictos	
• Aprovechamiento de la diversidad	• Trabajo en equipo: colaboración y cooperación	

Fuente: elaboración propia a partir de Goleman (1999ab).

Además, la inteligencia emocional prepara en la resolución de conflictos. Los problemas son parte normal de la vida y lo óptimo es afrontarlos y solucionarlos desde la raíz y no tanto negarlos u obviarlos. El aprendizaje en la autoidentificación y control de las emociones logra que el individuo refuerce su confianza, curiosidad, capacidad comunicativa y deseo de cooperación. Estos beneficios reafirman la conveniencia de ejercitar las competencias más próximas a la inteligencia emocional en el proyecto que aquí se presenta.

Probados los beneficios del aprendizaje basado en competencias por su capacidad para habilitar al alumno en el “saber hacer” y multiplicar sus opciones de inserción y bienestar laboral, se recupera la necesidad de que el docente aplique una metodología activa centrada en el conocimiento aplicado. Fernández March (2006, p. 40) recomienda que en el aula se planteen situaciones de aprendizaje contextualizadas y complejas que permitan que los estudiantes desarrollen la capacidad de resolución de problemas lo más reales posibles. Sobre esta recomendación gira el proyecto de innovación que se presenta, al sumergir al alumnado, de la mano de profesionales y voluntarios comprometidos con una causa, en la propuesta y gestión de iniciativas comunicativas que mejoren la situación de partida.

Resultados: campañas de sensibilización con el Tercer Sector

Con los referentes expuestos en los puntos anteriores y las experiencias de innovación docente acumuladas en el aula en los últimos años (Martínez Sanz, 2021; Martínez Sanz y Durántez Stolle, 2020) damos continuidad al proyecto de Aprendizaje-Servicio planteado para la asignatura de Comunicación Organizacional del Grado de Periodismo de la Universidad de Valladolid.

De entre todas las iniciativas llevadas a cabo en el PID Comunicación organizacional para el cambio social: campañas transmedia con el Tercer Sector, analizamos cuatro (Tabla 2) atendiendo a su calidad, efectividad y diversidad de formas en su resolución.

Cabe recordar que los alumnos quedan divididos en grupos de trabajo y que, en colaboración con una entidad no lucrativa, se sumergen en un problema de calado al que atenderán brindando un servicio que ellos mismos idearán y pondrán en práctica. Todo ello con el objetivo último de mejorar la situación de partida previamente reconocida; aplicar los conocimientos impartidos en el aula universitaria; y tener una toma de contacto con el mundo laboral. El servicio siempre tiene a la comunicación como protagonista, lo que requiere a todos los grupos seguir el esquema de trabajo de cualquier plan de comunicación con una fase de documentación que incluye el análisis del tratamiento informativo ofrecido por los medios; una fase de planificación donde se establecen los objetivos, públicos y mensaje a trasladar; una fase de ejecución; y otra de evaluación de resultados.

Tabla 2. Ficha técnica de las iniciativas de ApS seleccionadas.

Temática y entidad	Impulsores	Objetivo principal	Actividad comunicativa
Medio ambiente Scouts	@inesprada @FacedRed1 @lucia_santiagoM @lucia_visiers	Extender los valores scouts de respeto por la naturaleza y dar a conocer sus actividades	Symkana al aire libre Web propia
Bienestar animal Entre Huellos y Bigotes	@bsweetandsour @inemple @MaraSevilla13 @andreaabreada	Promover la adopción de gatos en casas de acogida particulares	Volcado de contenido en la red: YouTube y Twitter #UnPuntoHaciaLaAdopcion
Prevención de consumo Cetras y Aciad	@_jessicafdez @_ricorunez @raulfernandez4 @guillemaib	Concienciar de los efectos del consumo de alcohol, tabaco y cannabis	Spcets, juego en línea y carteles
Mutilación genital femenina (MGF) Mundo cooperante	@ed1999 @noemiferero97 @alejandraenes10 @ainhoa1Cruz	Acercar la MGF a la población española y sensibilizar sobre sus riesgos	Perfil en Instagram y Twitter @mutilaciongf

Fuente: elaboración propia.

Gymkana al aire libre para encontrarse con la naturaleza

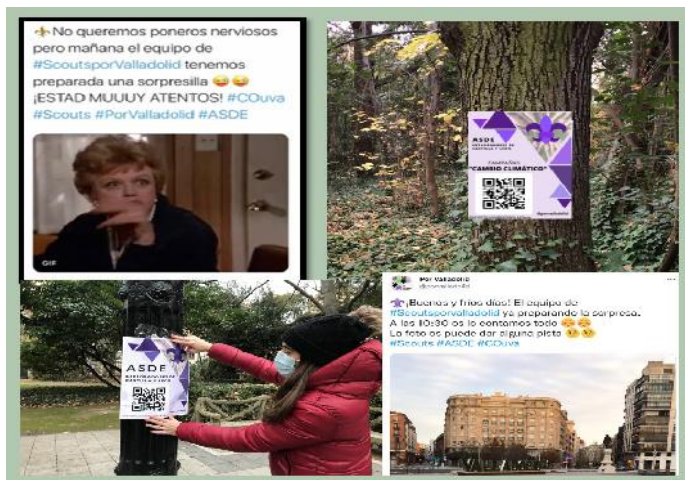
Con el objetivo de promover el respeto a la naturaleza y dar a conocer la labor y valores de los Scouts, esta iniciativa de ApS organiza una actividad lúdica, una gymkana al aire libre, con colaboración con ASDE Exploradores de Castilla y León.

El grupo scouts está presente en la ciudad de Valladolid desde 1912 (Espeso, 2013) y, como ellos mismos recogen en su página web, su misión es la de “contribuir a la educación y al desarrollo de las personas, principalmente durante la infancia, adolescencia y juventud, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a crear un mundo mejor donde las personas puedan desarrollarse como individuos autónomos y jugar un papel constructivo y activo en la sociedad”.

La fase de documentación, que supone una primera aproximación al tema, demostró que existen limitados recursos bibliográficos y electrónicos que expongan la práctica del escultismo desde diferentes puntos de vista, ya que solo se localizó la información suministrada por los propios grupos en sus webs oficiales. Se traslada este vacío -la inexistencia de un enfoque externo del tema- a la Federación de Asociaciones de Scouts (ASDE) de Castilla y León proponiéndoles un servicio que integrara una labor informativa a la par que lúdica. La entrevista con Jorge Gómez Villanueva, actual presidente, ayudó a conocer las actividades más recientes en la región; los objetivos, división y organización de los grupos; y las campañas sociales en las que estaban inmersos.

Con estos antecedentes y teniendo claro que la prioridad debía centrarse en dar a conocer la existencia y labor de estos grupos cuya seña de identidad es el respeto, se construye una campaña de comunicación en torno a un juego, una gymkana al aire libre. Por las características del evento y el tipo de público al que iba dirigido, se crean varios perfiles en redes sociales tanto para informar de la celebración de esta actividad como para generar expectación por lo que iba a suceder. La gymkana tuvo lugar en una única fecha por lo que se creyó conveniente canalizar todos los esfuerzos en congregar al mayor número de participantes el mismo día. Para ello, la estrategia que se siguió en redes fue la de suministrar, en pequeñas dosis la información más práctica del evento y mantener ciertas incógnitas hasta el final (Imagen 1).

Imagen 1. Desarrollo de la gymkana y avisos en Twitter.



La gymkana es, por definición, un juego integrado por una serie de pruebas de destreza o ingenio que se realizan a lo largo de un recorrido, generalmente por equipos y en exteriores. Nuestro circuito se ubicó en uno de los espacios naturales más céntricos e icónicos de la ciudad, el conocido como Parque Grande. En este recinto se fijaron hasta 12 puntos de control monotemáticos (reciclaje, cambio climático, prevención, violencia de género...) coincidentes con las acciones y valores defendidos por esta entidad. En las inmediaciones del punto de control se colocó un cartel identificativo del juego, con una identidad visual propia, que o bien introducía la temática a tratar en ese espacio o bien mencionaba el nombre de uno de los grupos de Scouts de la ciudad. El cartel incluía un código QR que llevaba al usuario a una entrada de wordpress con las instrucciones para superar la prueba ligada a la temática del punto de control y las pistas necesarias para alcanzar el siguiente hito del recorrido.

El último punto de control, únete, estaba destinado a dar a conocer cómo formar parte de alguno de los grupos de scouts de la ciudad, alcanzando con ello el final del recorrido. La actividad estuvo abierta a todos los públicos, fomentando especialmente que se hiciera en familia pues en la mayoría de los casos la decisión de integrar a un niño o adolescente en una entidad de estas características recae en sus progenitores, por lo que era imprescindible prestar atención a ambos.

La web a la que se redirigía a los participantes del juego para localizar las respuestas a las preguntas planteadas fue scoutsporporvalladolid.wordpress.com. Conscientes de la importancia que este recurso

iba a tener a lo largo de todo el circuito y con el objetivo de garantizar que resultara lo más atractivo y efectivo posible, se realiza una prueba previa, en la que participan personas de confianza a las que se les pide que emulen el juego y naveguen por la web. Sus impresiones fueron claves para introducir ligeras mejoras vinculadas con el aspecto y la organización de los contenidos.

Durante la jornada en la que se desarrolló la gymkana, se publicaron distintas entradas bajo el hashtag #ScoutsporValladolid para dar cuenta del ambiente y transcurso de la actividad y motivar con ello la llegada de nuevos participantes. Al finalizar la actividad, se recoge el feedback de los participantes en la gymkana, los comentarios en redes y la opinión de los alumnos universitarios que estuvieron implicados en su desarrollo. Los resultados de la autoevaluación permiten señalar que entre los puntos fuertes de la campaña se encuentra el apoyo y predisposición de la organización a la que se presta el servicio; en la elección de una actividad al aire libre y en formato presencial tras meses de contención por la covid-19; y en la combinación de elementos digitales y analógicos que permitieron integrar a distintas generaciones. Entre los puntos débiles, y sobre los que convendría prestar atención en próximas ediciones, fue la alta demanda que implica un juego de estas características, siendo necesario aumentar el número de efectivos presentes durante su desarrollo para resolver incidencias, dudas o imprevistos. Un equipo humano de mayor tamaño permitiría reproducir el juego varios días, pues hasta que no se produce la primera experiencia no se genera el efecto llamada entre iguales. Asimismo, se destaca el comportamiento incívico de algunos ciudadanos que arrancaron los carteles colocados a lo largo del parque entorpeciendo su desarrollo.

La casa de acogida: una alternativa para los amantes de los animales

Esta segunda iniciativa comunicativa surge con el objetivo de promocionar la adopción de gatos partiendo de un primer estadio: la acogida. Esta modalidad de cuidado resulta desconocida a pesar de sus ventajas ya que el animal recibe el cariño y los cuidados que necesita mientras sigue perteneciendo a la protectora de animales de la que salió, la cual, además, se encarga de suministrar el material y la asistencia que su mantenimiento requiera. Por lo tanto, lejos de asumir un compromiso definitivo, la acogida evita la vulnerabilidad del animal y ofrece la experiencia del cuidado a quienes deseen contribuir con ello pero sientan que no se pueden comprometer definitivamente.

España es el país europeo con más abandono de animales, 700 al día (Crespo, 2021) y, aunque parece que cada vez hay mayor conciencia

social al respecto, se tiene constancia de que muchas mascotas viven una situación de desamparo. La pandemia de la Covid-19 ha agravado el problema, pues si bien es cierto que, durante los meses de mayor restricción a la movilidad, se contabilizó un descenso del número de abandonos, con el desconfinamiento se han recuperado las cifras de años anteriores (Affinity, 2021). A esto se suma que los centros de acogida han sufrido importantes recortes a consecuencia de la crisis sanitaria, desde la paralización de su actividad en los momentos más críticos de la pandemia al descenso del número de voluntarios o la fuerte caída de apoyos económicos.

Además de consultar la bibliografía existente, los integrantes del grupo se ponen en contacto con distintas organizaciones dedicadas a la protección de animales y se entrevistan con María José García Izquierdo, vicepresidenta de la protectora Entre Huellas y Bigotes. La conversación permite confirmar muchas de las hipótesis planteadas: el abandono de gatos obedece, en un alto porcentaje, al nacimiento de camadas no deseadas (reproducción estacional); la ausencia de microchip en gatos dificulta la identificación ya que se trata de una intervención no obligatoria; y que uno de los principales frenos a la adopción es la apariencia externa del animal, siendo el tamaño o la raza los factores más señalados.

281

Una vez conocidas las necesidades más acuciantes de la organización a la que se va a proveer un servicio, sus dinámicas de trabajo y valores corporativos, se acuerda elaborar una campaña de comunicación centrada exclusivamente en redes sociales, fundamentalmente por el tipo de público al que va a ir dirigida: jóvenes, mayores de edad, con ganas de tener una mascota en casa, pero sin que esto les conlleve un gasto económico ni un compromiso de por vida. Además, se adopta como requisito que exista un interés manifiesto por ayudar y dar protección a un animal, independientemente de que se tenga o no experiencia con gatos.

Se decide que los contenidos queden agrupados bajo una misma etiqueta #UnPuenHaciaLaAdopcion pero en vez de concentrarse en un único perfil, de nueva creación -con las dificultades que entraña forjar una nueva comunidad virtual- se publiquen en las cuentas que las promotoras de esta iniciativa tienen en Twitter y YouTube, plataformas en las que se han hecho un nombre y cuenta con una comunidad de seguidores amplia y afianzada.

Las emociones que se tratan de transmitir a través de los contenidos son la satisfacción y la alegría derivada del cuidado, para ello se

emplea el testimonio como principal recurso comunicativo (Imagen 2).

Se graban varios vídeos donde se narra el día a día de una persona con un gato en acogida y se crean distintos hilos para acercar a la audiencia esta modalidad de cuidado: se aporta información útil, se dan consejos, se señalan espacios de ayuda, etc. Las publicaciones también promueven la participación instando a la audiencia a que cuente su experiencia bajo el mismo *hashtag*.

Imagen 2. Publicaciones bajo el hashtag de la campaña.



La inmersión llevada a cabo, unido al análisis del feedback obtenido en redes, permite comprobar que hay una serie de sentimientos comunes, transversales a todos aquellos que tienen una mascota, como es la compañía, la fidelidad que demuestra su gato o el amor incondicional que acaba instaurándose, que resultan claves a la hora de impulsar cualquier iniciativa comunicativa.

Personificando la adicción

Las iniciativas *Páralo a tiempo* y *El alcohol no es un juego de niños* focalizan su atención en las adicciones con sustancia: tabaco, alcohol y cannabis, con el objetivo concreto de alertar de los efectos nocivos a un público que se está iniciando en estas prácticas y que por su edad se debate en la tesitura de rechazar o no las propuestas insanas de sus amistades.

El informe *ESTUDES* (Ministerio de Sanidad, 2021), que encuesta a jóvenes de entre 14 y 18 años sobre prácticas de consumo de drogas, confirma una introducción muy temprana -la media ronda los 14 años de edad- tanto en la ingesta de alcohol como de tabaco. Por lo que

respecta al fenómeno del botellón, y comparando el dato nacional con el arrojado por cada comunidad autónoma, se observa que este comportamiento tiene un mayor alcance en las comunidades de Navarra y Castilla y León, en las que 1 de cada 2 estudiantes manifestaron haber participado en uno en el último año y casi 3 de cada 10 en el último mes. Lo preocupante es que cerca del 40% de nuestros jóvenes reconoce haberse emborrachado en el último año y un 23,2% en el último mes.

El tabaco es la segunda sustancia psicoactiva, detrás del alcohol, con mayor prevalencia de consumo entre los menores de edad y es que el 38,2% declara haber fumado tabaco alguna vez en su vida. Llama la atención la baja percepción de riesgo ante un consumo esporádico -una vez al mes o menos- de cannabis (Ministerio de Sanidad, 2021).

En *Páralo a tiempo* se reúnen varios testimonios de personas ya adultas que tuvieron sus primeras experiencias con estas sustancias siendo jóvenes y en donde la falta de límites derivó en una adicción y con ella, una serie de consecuencias que sufren tanto ellos como su entorno. El spot incluye una interpelación escrita, dirigida directamente al espectador: “¿Estás seguro?” lo que da paso a una respuesta contundente: “No juegues con tu vida, juega con tus amigos” en alusión a los buenos momentos que brindan las amistades bien orientadas. En cuanto a su factura formal, tanto el spot como el cartel complementario destacan por el uso del blanco y negro para agudizar la tristeza de sus protagonistas y realzar el fondo rojo final donde se localizan los mensajes (Imagen 3).

El alcohol no es un juego de niños vertebró su actividad en torno a un juego en línea¹ creado en Genial.ly que permite comprobar, a base de preguntas, qué nivel de conciencia tiene el usuario respecto del consumo de alcohol, y un vídeo que retrata escenas cotidianas en la vida de un joven como es salir de fiesta, ver un partido de fútbol o quedar con amigos para jugar a videojuegos, pero mediadas por el alcohol, para visibilizar su presencia continua. La intención es hacer reflexionar sobre la capacidad y la fuerza de voluntad real para rechazar ciertas prácticas que sabemos que son perjudiciales, pero sobre las que existe una gran presión social.

La campaña se vuelca en redes elaborando para este soporte varios memes que ponen en valor la personalidad de quienes se atreven a divertirse sin emborracharse (Imagen 3).

1. <https://view.genial.ly/61a543b3bb5db30dd2f82814/interactive-content-quiz-menores-y-alcohol>

Imagen 3. Cartel y meme creados para concienciar sobre el abuso del alcohol, el tabaco y el cannabis.



Mutilación genital femenina, un problema que no es ajeno a occidente

La mutilación genital femenina (MGF) puede parecer un tema lejano, al margen de la vida y costumbres de occidente, pero la realidad y los datos nos demuestran que es un problema silencioso de graves consecuencias para las niñas y que necesita de la complicidad de distintos actores para ejecutarse. La MGF es una práctica machista, como muchas otras, que se exterioriza en el control de la sexualidad femenina mediante la mutilación de las niñas, un sector especialmente vulnerable.

Para aproximarse con rigor el tema, además de configurar un listado con las ONG que trabajan la erradicación de esta lacra y consultar sus respectivas páginas web e informes técnicos, se revisó el tratamiento informativo recibido por los medios de comunicación de referencia. De entre todas las piezas encontradas en abierto destacamos el reportaje de la BBC *Mutilación genital femenina: qué es y en qué países se practica* por su minuciosidad, buen hacer y variedad de recursos empleados. En España, el periódico El País ofrece en su hemeroteca un amplio repertorio de noticias encuadradas bajo el epígrafe Mutilación genital. Estas piezas aparecen con una cierta frecuencia y en ellas se actualizan los datos y la situación de los diferentes países donde comúnmente se producen las ablaciones. En el diario El Mundo tratan la MGF como un tema exclusivo de mujeres pues los artículos que lo aborda aparecen únicamente en las secciones que están dirigidas al público femenino: YoDona y Salud mujer. Y en el caso de ABC se observa que algunas piezas dedicadas a este tema están firmadas por la agencia EFE.

Asimismo, se exploran las iniciativas puestas en marcha por la ONG Mundo Cooperante, la entidad socia de nuestro proyecto de ApS, con el objetivo de reconocer el tipo de actuaciones ya emprendidas y

su acogida. Destaca *Pulsera Masai*, una propuesta que surge en 2012 tanto para sensibilizar a la población sobre la Mutilación Genital Femenina y el Matrimonio Forzoso de Niñas, como para recaudar fondos que den soporte a otros proyectos relacionados con la causa y se pueda sustentar económicamente a las mujeres que fabrican la pulsera. Así se entiende que su precio final se haya fijado en cinco euros con la consiguiente distribución: dos para remunerar a las artesanas, dos para la creación de futuros proyectos y uno para gastos de logística.

Las mujeres que elaboran las pulseras pertenecen a la tribu Masai de Kenia y Tanzania. Muchas de ellas han trabajado como mutiladoras, pero gracias a la formación recibida en términos de igualdad y derechos humanos y a la alternativa laboral que se las ofrece, no solo se previene su práctica, sino que se afianza en la comunidad la reivindicación de abolirla.

El diseño de las pulseras puede variar, especialmente en lo relativo a su color, lo que es común a todas es la aparición de una X integrada en un rombo que simboliza la falta de libertad de la mujer africana. El fin último es convertir a la pulsera en un medio de sensibilización a nivel global. En España distintos rostros conocidos han participado mostrando su pulsera (Imagen 4), así como institutos y centros universitarios.

Imagen 4. Participación de personajes públicos en la campaña Pulsera Masai.



Fuente: mundocooperante.org

Comprobados los buenos resultados de esta iniciativa y su solidez, el grupo de trabajo decide orientar su contribución (servicio) a dar continuidad a la labor de sensibilización hacia la MGF y la promoción de la Pulsera Masai centrándose, de una manera más específica, en el colectivo universitario. Para ello, se abren varios perfiles en redes sociales, @MutilacionGF (Instagram y Twitter) a los que se dota de un contenido

muy visual para dar a conocer esta lacra, cómo afecta y está presente en el entorno y qué se puede hacer a nivel individual y grupal. Se genera una identidad visual propia, presente en los avatares de cada red social, donde el protagonismo recae en la X, al igual que en las pulseras, y en el color morado, asociado a las mujeres, principales víctimas de esta práctica. Se elaboran varios carteles con juegos visuales impactantes como un cartel cosido, simulando el resultado de una mutilación o la representación de hojas de cuchillas, principal artilugio con el que se comete la extirpación, etc. Todos ellos, además de publicarse en redes se imprimieron y colgaron en 8 facultades de la ciudad. La pegada de carteles se hizo de forma simultánea para concentrar el impacto y suscitar que el tema se colara en las conversaciones de los universitarios.

Conclusiones

La educación superior encuentra en el desarrollo de competencias la clave para proveer al alumnado de las capacidades que le habiliten para ejercer profesionalmente. Sin embargo, la atención no solo se dirige al qué se hace, sino al cómo se hace, valorando los efectos y las condiciones en las que se desarrolla una labor. La inteligencia emocional regula el bienestar personal y facilita las relaciones con los demás. En consonancia con esto, la comunicación organizacional es una disciplina que se sustenta en la confianza y que busca, a través de la emisión de mensajes, la complicidad del usuario. Su ejercicio profesional requiere capacidad para trabajar en grupos multidisciplinares, llegar a acuerdos y disponer de empatía para que la comunicación resultante sea capaz de calar en el destinatario.

El artículo presenta y analiza el resultado de cuatro iniciativas comunicativas que, enmarcadas dentro de un Proyecto de Innovación Docente y siguiendo la dinámica del Aprendizaje-Servicio, han permitido a los alumnos entrar en contacto con una realidad social de calado (medio ambiente, bienestar animal, adicciones y machismo); trabajar los conceptos y las competencias emocionales propias del ejercicio de la comunicación organizacional; e intercambiar experiencias con profesionales en activo de las organizaciones del Tercer Sector que han participado en el proyecto.

Referencias bibliográficas

Affinity (2021). *Estudio de abandono y adopción de perros y gatos en España 2021*. <https://www.fundacion-affinity.org/sites/default/files/white-paper-abandono-2021.pdf>

Alberici, P. & Serreri, A. (2005). *Competencias y formación en la edad adulta. Balance de competencias*. Laertes.

ANECA. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2005). Libro Blanco de los títulos de grado en Ciencias de la Comunicación. www.aneca.es/media/150336/libroblanco_comunicacion_def.pdf

Bel Mallén, J. I. (2005). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Eunsas.

Bisquerra Alzina, R. & Mateo Andrés, J. (2019). Competencias emocionales para un cambio de paradigma en educación. *Horsori. Cuadernos de Educación* 91.

Chiva, Ó., Capella, C., & Pallarès, M. (2018). Investigación-acción sobre un programa de aprendizaje-servicio en la didáctica de la educación física. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 277-293.

Crespo Garay, C. (2021, 17 de diciembre). España, líder europea en abandono de animales: 700 cada día. *National Geographic*. <https://n9.cl/vfdazo>

Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Publicaciones UNESCO.

Dircom. (2022). *Estudio de la Comunicación en España 21-22*. <https://www.dircom.org/>

Espeso González, J.A. (2013). *Hay huellas scouts en Valladolid*. Ayuntamiento de Valladolid.

Extremera, N. & Fernández-Berrocal, P. (2004). El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(2). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412004000200005

Fernández March, A. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatio siglo XXI*, 24, 35-56.

Folgueras, P., Luna, E. & Puig, G. (2013). Aprendizaje y servicio. Estudio del grado de satisfacción de estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 362, 159-185. <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/revisita-de-educacion/articulosre362/re36206.pdf?documentId=0901e72b->

[816fbab4](#)

Fuertes Camacho, M. T. (2014). Modelo de sistematización en los proyectos sociales de ApS (UIC). *Historia y Comunicación Social*, 19, 175-186. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45124/42487>

García García, M., y Sánchez Calleja, L. (2017). El aprendizaje servicio y el desarrollo de las competencias emocionales en la formación inicial del profesorado. *Contextos educativos*, 20, 127-145. <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/2991/2781>

Goleman, D. (1999a). *Inteligencia emocional*. Kairós.

Goleman, D. (1999b). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.

Herrera Echenique, R. & Pérez, R. A. (2014). *El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santillana y Fisec.

288

Iborra Cuéllar, A. (s/f). Master en Docencia Universitaria. Módulo II. El proceso de Enseñanza y Aprendizaje. Grupo FIT. Formar, Indagar y Transformar. Universidad Alcalá. <https://bit.ly/35HtFGX>

Luy-Montejo, C. (2019). El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) en el desarrollo de la inteligencia emocional de estudiantes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 353-383. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.288>

Maldonado Pérez, M. I. (2008). Aprendizaje basado en proyectos colaborativos. Una experiencia en educación superior. *Laurus*, 14(28), 158-180.

Lirola, M. M., & Simón, E. L. (2014). Metodologías activas, aprendizaje cooperativo y competencias emocionales como claves para la enseñanza de lenguas y humanidades en el ámbito universitario: nuevos roles asumidos por el profesorado. En *El reconocimiento docente. Innovar e investigar con criterios de calidad: XII Jornadas de redes de investigación en docencia universitaria* (pp. 1199-1211). Instituto de Ciencias de la Educación.

Álvarez y N. Pellín. (Coords.), *XII Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria: El reconocimiento docente: innovar e investigar con criterios de calidad* (pp. 1199-1211). Universidad de Alicante. ua.es/dspace/bitstream/10045/41947/1/2014_XII_Jornadas_Redex_89.pdf

Martínez Martín, M. (ed.) (2008). Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades. *Octaedro. Colección Recursos*, 108. http://www.ucv.ve/uploads/media/Aps_y_universidad.pdf

Martínez Sanz, R. (2021). Narrativas participativas para el cambio social. Del aula universitaria a las redes sociales (pp. 930-946) en J. Sussi de Oliveira y L.M. Fernández Martínez (Coord.). *Cultura, economía y educación: nuevos desafíos en la sociedad digital*. Dykinson.

Martínez Sanz, R. (2016). La evolución de la comunicación organizacional: del sensacionalismo del agente de prensa a la Nueva Teoría Estratégica. En C. Almuiña, R. Martín y J.V. Pelaz. (Dir.) *Sensacionalismo y Amarillismo en la Historia de la Comunicación* (pp. 513-525). Fragua.

Martínez Sanz, R. (2015). Nuevos desafíos, nueva reflexión. La nueva teoría estratégica. *Revista Razón y Palabra*, 91, 721-729. <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/566/595>

Martínez Sanz, R. y Durántez Stolle, P. (2020). Comunicación corporativa y educación en valores en el aula universitaria. Un proyecto de Aprendizaje servicio (APS). *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 15(2), 563-588. <https://doi.org/10.14198/OBETS2020.15.2.07>

Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.

Mendía Gallardo, R. (2012). El Aprendizaje-Servicio como una estrategia inclusiva para superar las barreras al aprendizaje y a la participación. *Revista de Educación Inclusiva*, 5(1), 71-82. <https://revistaeducacioninclusiva.es/index.php/REI/article/view/222/216>

Ministerio de Sanidad (2021). ESTUDES 2021. *Encuesta sobre uso de drogas en enseñanzas secundarias en España*. https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/sistemasInformacion/sistemaInformacion/pdf/ESTUDES_2021_Informe_de_Resultados.pdf

Morin, E. (2016). *Enseñar a vivir: manifiesto para cambiar la educación*. Paidós.

Pabón, A. y Serrano, S. (2011). Aprendizaje universitario desde el paradigma de la complejidad. *Educere: Revista Venezolana de Educación*, 52, 673-681.

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

Segura García, R. (2014). Personajes y discurso emocional en las campañas de la DGT. Análisis de los spots de 2007-2011. *Historia y Comunicación Social*. 19, 355-363. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45033

Impactos da revolução digital na era da pós-verdade e fake news: uma nova realidade estratégica

Luiz Alberto de Farias

Ivelisse de Almeida

Paulo Nassar

291

Professor livre docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e professor titular da Universidade Metodista de São Paulo.

Correo electrónico: lafarias@usp.br

Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e bacharel em Relações Públicas.

Correo electrónico: ivecardoso@hotmail.com

Professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo e presidente da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

Correo electrónico: paulonassar@usp.br

A contemporaneidade trouxe uma série de mudanças ao universo das organizações que devem ser vistas a partir da Nova Teoria Estratégica. Para isso, o conjunto de enunciados e de enunciações deve ser repensado a partir da ótica da comunicação. A novos cenários estão sujeitos todos os que vivenciam o ambiente organizacional e são consumidores e produtores de informação. Sujeitos ainda a ações de embaixadores e de detratores de imagens e reputações. E essas reputações afetam campos concretos e simbólicos, ambientes institucionais e mercadológicos.

Um dos grandes ataques ao ambiente organizacional e às relações desse com os diversos públicos é a pós-verdade, que reflete uma espécie de modalidade pós-moderna, um estado distorcido de consciência, no qual os estereótipos perdem completamente a conexão com as imagens reais. As plataformas digitais não apenas introduziram novas práticas de leitura, como também mudaram os processos interpretativos que os indivíduos normalmente trazem ao ler notícias e artigos.

Segundo Angeluci, Soares e Freitas (2019), com o passar dos dias tem sido cada vez mais perceptível que os jovens deste século têm se tornado cada vez mais midiaticizados e conectados à Internet, principalmente em acessos realizados pelos seus aparelhos celulares. Conforme dito por Sodré (2002), a midiaticização tem a ver com a propagação das tecnologias na vida social, que acaba sendo um processo muito importante na vida desse século e das pessoas envolvidas. E foi com o surgimento das redes sociais que isso aconteceu de maneira mais rápida, podendo ser feita de qualquer dispositivo móvel, qualquer lugar e a qualquer momento.

Nas mídias sociais, os indivíduos são incentivados a “curtir”, compartilhar e comentar textos digitais. No processo, esses textos acumulam credibilidade e valor para aqueles que os divulgam, como o aumento das conexões sociais e o moral pessoal.

A cultura de compartilhar exige, muitas vezes, um maior esforço por parte do espectador para recuperar e interpretar o significado implícito e intertextual vinculado a textos compartilhados. Como tal, a interpretação leva a um senso de recompensa em que o espectador se torna um insider ou “parte de uma elite”. (Adami, 2012, p.132) (tradução nossa)

A arquitetura, os algoritmos e os efeitos de rede da plataforma mudaram a forma como as notícias são criadas e divulgadas. Embora as mídias sociais tenham facilitado e diversificado processos de difusão do conhecimento, elas oferecem um terreno fértil para a criação e pro-

pagação de desinformação (Tambuscio et al., 2015). Uma quantidade substancial de conteúdo de mídia social consiste em informações de crowdsourcing que ignoram o processo significativo de verificação de fatos, julgamento editorial ou gatekeeping.

Desde as primeiras descrições retóricas das comunidades virtuais, a Web nos permitiu conhecer e interagir facilmente com pessoas que pensam como nós. No entanto, hoje vivemos em um mundo online onde homofilia não é o resultado de nossas próprias escolhas, mas o objetivo de algoritmos que filtram tudo o que não gostamos, sem percebendo isso. Esta quantidade prodigiosa de pessoal informação e o enorme número de vestígios que deixamos assim também é usado pelos algoritmos que moldam o mundo ao nosso gosto. (Paccagnella, 2018, p.10) (tradução nossa)

A quantidade de plataformas disponíveis onde o indivíduo pode se expressar, aumentou consideravelmente ao longo dos últimos anos. Qualquer pessoa pode abrir um site, um blog ou um perfil em quaisquer plataformas que quiser. O verbo, a imagem e o som, quase sempre juntos, são agora criados, compartilhados, aceitos, comentados ou atacados e defendidos de numerosas maneiras, em diversas plataformas, por milhões de pessoas (Santaella, 2018, n/p).

As novas possibilidades relacionais da sociedade em rede (CASTELLS, 2009), potencializadas pelas novas mídias digitais resultam em um contexto em que o poder da informação e o compromisso com a verdade estão descentralizados. Ao mesmo tempo em que as pessoas possuem uma obsessão pelas novidades e notícias, elas consomem vorazmente mensagens superficiais e passageiras. Paralelamente, buscam formar uma opinião particular sobre o mundo sendo que, simultaneamente, são enfraquecidas pelas capacidades de fazer conexões significativas entre os acontecimentos - efêmeros e esquecíveis.

Alvin Toffler (1973) foi um dos mais celebrados autores que se dedicaram a antecipar as transformações a que a vida das pessoas e das instituições foi sujeita nas últimas décadas do século XX com a ascensão da tecnologia digital. O guru da era pós-industrial foi um dos precursores a escrever sobre sobrecarga de informação - information overload - antes mesmo da propagação das mídias digitais e descreveu “sensação de desorientação vertiginosa provocada pela chegada prematura do futuro” na “Era da Informação” (termo que ele cunhou).

Toffler (1973) alertou para as perturbações que adviriam de “de-

masiada mudança em um curto período de tempo”, e anunciou os perigos e a sensação geral de ansiedade que as pessoas iriam sentir perante a incapacidade de se adaptarem à sucessão rápida de avanços tecnológicos e a quantidade avassaladora de informação que não dá tréguas a quem tenta processá-la.

O autor já alertava que o crescimento das tecnologias aumentaria a produção de informações tão rápida e em volumes tão grandes que as pessoas teriam dificuldades em processar e absorver grandes cargas de informação, em discernir suas relevâncias e em dar algum sentido a elas, analisando-as e transformando-as em algo realmente útil para suas vidas, ou seja, converter informação em conhecimento e em conceito.

O excesso de informação disponível pelos diferentes meios midiáticos faz com as pessoas tenham grandes dificuldades em concentrar-se no que realmente é importante, prejudicando seu poder de avaliar o conteúdo das notícias. Os cérebros possuem capacidade limitada de atenção e estão sofrendo com tanta informação (Naish, 2009).

Diante do grande volume de informações disponível todos os dias nas redes sociais e da ansiedade que o nowism provoca para consumi-las, é relevante enfatizar os riscos que se corre ao não usar filtros para selecionar o que realmente merece ser levado em consideração. O mesmo nowism que prova a busca incessante por informações factuais é um dos responsáveis pelo grande número de inverdades que obtém notoriedade. Os veículos de comunicação temem ganhar o status de desatualizados e, em muitas situações veiculam informações baseados apenas em depoimentos postados nas redes sociais, desconsiderando a averiguação in loco da situação descrita pelo autor da mensagem. Mesmo que corrijam a informação na sequência, ao descobrir o erro, maculam a relação com o público. (Baldeasar e Zandoménico, 2014, pp. 101-102)

O momento atual é destacado pela forte influência da tecnologia digital que influencia a redução do tempo entre o acontecimento e a veiculação dele. As métricas de postagem do YouTube, por exemplo, indicam que diariamente os usuários do canal postam 7 mil horas de conteúdo noticiosos, não mediado pelos veículos de comunicação.

Como posto por Marlet e Batista (2014), é inegável a influência que a mídia exerce nas relações sociais e culturais humanas. Para tanto, devemos pensá-la como um processo de mediação, ou seja, como

uma constante circulação de significados entre enunciadores e enunciatários/receptores. Ela envolve produtores e consumidores de mídia numa atividade contínua de engajamento e desengajamento com significados que possuem sua fonte ou seu foco nos textos mediados, mas que dilatam a experiência e são avaliados à luz de diversas maneiras (Silverstone, 2011).

Em “Notícias falsas e liberdade de expressão e informação: o controle do conteúdo da informação na rede”, o autor comenta que os resultados da eleição presidencial nos Estados Unidos e a votação no Reino Unido para deixar a União Européia (Brexit) levantaram questões sobre a influência das notícias falsas originadas em páginas criadas em sites e rapidamente disseminadas por meio das redes sociais.

Como posto por Pauner Chulvi (2017), refletem sobre os problemas decorrentes do controle do conteúdo da internet e, mais especificamente, qual deve ser a resposta legítima à desinformação, quais são os riscos derivados da imposição de filtragem e rotulagem de informações, a possibilidade de criar um sistema de censura privada que compromete o pluralismo da rede ou o perigo de arbitrariedade na construção do algoritmo de filtragem e sua eficácia no exercício da liberdade de expressão em diversos contextos (como ironia ou humor), entre outras questões.

Segundo Matsa e Mitchell (2014), 78% dos usuários vêem notícias quando estão usando o Facebook por outros motivos. Enquanto apenas 34% dos usuários assinam uma fonte de mídia de notícias nas redes sociais. Encontrar notícias por meio da esfera social, e não da esfera de notícias e informações, significa que o artigo não é lido no contexto, dando às pessoas menos oportunidade de comparar a estrutura, o estilo e a voz a outros artigos de notícias. Relacionado a isso, a descoberta de notícias e informações não é mais uma busca individual, mas sim um empreendimento social (Nikolov et al., 2015).

Isso não apenas altera a forma como as pessoas descobrem notícias e informações, mas também sua disposição fundamental para se engajar nesses artigos. Normalmente, os usuários não sentem a necessidade de ser críticos neste espaço, visto que uma plataforma de mídia social como o Facebook é um site para compartilhar notícias e informações com os amigos. O ecossistema de notícias mudou mais dramaticamente nos últimos cinco anos”, escreveu Katherine Vinner (2015), “do que talvez em qualquer época nos últimos 500. O futuro da publicação está sendo colocado nas mãos de poucos, que agora controlam o destino dos muitos”.

As editoras de notícias perderam o controle sobre a distribuição de seu jornalismo, que para muitos leitores agora é “filtrado por meio de algoritmos e plataformas que são opacas e imprevisíveis”. Isso significa que as empresas de mídia social se tornaram incrivelmente poderosas na determinação do que lemos - e enormemente lucrativas com a monetização do trabalho de outras pessoas. Como Vinner (2015) observa, “há uma concentração muito maior de poder nesse aspecto do que jamais houve no passado”.

Matsa e Mitchell (2014) argumentam que quanto mais uma pessoa confia em conteúdo personalizado, mais provável é que tenha premissas preconceituosas sobre as notícias em seu feed de mídia social. De fato, quando um evento é percebido como altamente polarizador, a tendência é que os indivíduos prefiram poucas fontes online que serviriam para reforçar sua crença anterior sobre uma pessoa ou evento (Koutra, Bennett e Horvitz, 2014).

Quando Eli Pariser (2015) cunhou o termo “bolha de filtro” em 2011, ele estava falando sobre como a web personalizada - e em particular a função de busca do Google - demonstra estarmos menos propensos a sermos expostos a informações que nos desafiam ou ampliam nossa visão de mundo, e menos propensos a encontrar fatos que refutem informações falsas que outras pessoas compartilharam. O argumento de Pariser (2015), na época, era que as plataformas de mídia social deveriam garantir que “seus algoritmos priorizem visualizações e notícias contrárias que são importantes, não apenas as mais populares ou mais auto-validadas”. Mas, em menos de cinco anos, graças ao poder de algumas plataformas sociais, a bolha de filtros descrita por Pariser se tornou muito mais extrema.

Sobre a pós-verdade, Dillet (2017) pontua que as fakes news sempre existiram, mas se tornaram proeminente na atual era da mídia social. Nesse sentido, argumenta que:

A pós-verdade é uma palavra da moda, um sintoma dessa era digital: não transgredimos ou transcendemos a verdade; em vez disso, a verdade é maleável, é construída em graus variados do valor e do sistema de crenças de um indivíduo. Não são mais as instituições e os jornais que manipulam as notícias, mas sim qualquer indivíduo privado com uma conta no Facebook ou no Twitter. (Dillet, 2017, p. 518) (tradução nossa)

A desinformação na mídia digital certamente não é um fenômeno novo (Floridi, 1996) e argumenta-se que, no contexto da mídia digital,

como em todos os meios comerciais, os provedores de conteúdo geram receita de propaganda com base na quantidade de leitores, ouvintes ou visualizadores. Esse incentivo econômico para a produção de conteúdo digital foi destacado como a principal razão para a proliferação de notícias falsas. Como o professor de Comunicação, Papacharissi (2016), por exemplo, argumenta, “controvérsia gera classificações e, infelizmente, controvérsias são geradas em torno dos fatos”.

Essa cadeia argumentativa foi, por exemplo, apresentada no trabalho conduzido pelo Buzzfeed News, mostrando que as reportagens falsas geraram mais engajamento em mídias sociais durante a eleição americana que as notícias reais (Silverman, 2016a). Uma explicação econômica relacionada à causa de notícias falsas diz respeito aos custos de produção mais baixos de informações falsas em comparação com notícias reais (Zimdars, 2016).

As consideradas mais relevantes para a propagação de notícias falsas são o Facebook e o Google - plataformas que a Srnicek (2017) categoriza como “plataformas de publicidade” ou que “extraem informações sobre usuários, realizam um trabalho de análise e usam os produtos desse processo para vender espaço publicitário”. Isso porque, informações falsas e com conteúdo extremo geram maior engajamento no Facebook do que notícias da mídia tradicional. Esta foi a conclusão de um estudo recente do Instituto de Internet da Universidade de Oxford realizada em 2019, mostra que as postagens que trazem informações falsas e conteúdos extremos têm mais interação dos usuários de redes sociais, principalmente Twitter e Facebook, que as notícias veiculadas pela mídia tradicional.

Nos anos 90, a internet era celebrada como uma invenção que inauguraria uma nova era da democracia cultural e política, talvez por meio de novas formas de “governança eletrônica” e contribuições diretas de cidadãos-jornalistas. Curran (2012) analisa algumas dessas previsões entusiásticas, que da perspectiva de hoje parecem falso e tão divertido (ou trágico) quanto às previsões da década de 1950 de que a energia nuclear tornaria a eletricidade tão abundante que seria finalmente cedida gratuitamente. Já é realidade o fato de que hoje nos informamos bastante pela Internet, incluindo as redes sociais.

Com o surgimento da “rede participativa” (Jenkins, 2006), o conteúdo gerado pelo usuário tornou-se uma parte cada vez mais importante da cultura digital (Grossman, 2006; Mitchem, 2008). Plataformas digitais podem democratizar a criação e a circulação de notícias, no entanto, ao fazerem isso, reflexões sobre o que é notícia, como ela é

feita, compartilhada e lida em contextos online também são levantadas. Como resultado, tem havido pedidos para que os indivíduos adotem uma postura mais informada e crítica em relação às suas fontes. Embora o viés nas notícias não seja novo, as oportunidades trazidas pela democratização, monetização e circulação de “notícias” por meio de plataformas digitais trouxeram essa questão para um ponto crítico, destacado pela surpreendente vitória eleitoral de Trump (Pangrazio, 2018).

O clickbait, que em português significa “caça-cliques”, conforme definido pela English Oxford Living Dictionaries (2017), é o “conteúdo (na internet) cujo principal objetivo é atrair a atenção e incentivar os visitantes a clicar em um link para uma determinada página da web”. No entanto, uma vez compartilhados por “amigos” nas plataformas de mídia social, essas notícias falsas adquirem uma legitimidade que explora as relações afetivas entre os usuários e seu preconceito político predeterminado.

298 Uma das características mais importantes da internet é a grande quantidade de notícias e informações a que os usuários têm acesso. Embora isso tenha benefícios óbvios, o fluxo constante de informações pode, ao mesmo tempo, trazer dificuldades para os usuários navegarem. Esse ‘infoglut’, como Andrejevic (2013) denomina, levou à criação de uma matriz de ferramentas digitais, estratégias de mineração de dados e algoritmos que filtram informações para estabelecer uma experiência mais personalizada e simplificada da web para os usuários (MObasher, Cooley e Srivastava, 2000).

Em 2011, o Facebook introduziu o botão “like” - um plug-in que pode ser incluído em qualquer site. Com o advento desse botão social, todas as páginas da web se tornaram potencialmente “curtidas”. Como Gerlitz e Helmond (2013) explicam, isso significa que o Facebook e a rede externa estão cada vez mais interconectados, à medida que as práticas de um espaço afetam o outro, “tornando-as mais abertas e relacionais”. De fato, a arquitetura da plataforma do Facebook - incluindo o design da interface e a proliferação de botões sociais na Internet - significa que notícias e informações são facilmente compartilhadas com uma série de atores sociais e comerciais.

De acordo com uma análise de conteúdo do Laboratório de Mídia do Massachusetts Institute of Technology (MIT), as fake news se disseminam seis vezes mais rápido que notícias verdadeiras nessa plataforma. O estudo identificou ainda que as fake news são 70% mais propensas a serem retweetadas do que fatos verdadeiros. Segundo os experts do MIT, os usuários de “carne e osso” são os que se saem mel-

hor na tarefa de divulgar notícias falaciosas no Twitter. A explicação, segundo os pesquisadores pode ser bem simples: novidades atraem a atenção humana.

Como Apperley e Parikka (2015, p.5) explicam, as plataformas “não são apenas tecnologias, mas técnicas que sustentam as interações, além de oferecer uma estrutura epistemológica”. Especificamente, as redes sociais tendem a ser compostas de pessoas com ideias afins, o que está associado ao fenômeno do viés de confirmação, no qual procuramos ou acreditamos mais prontamente informações que confirmem o que sabemos ou valorizamos (Braucher, 2016).

A influência das notícias falsas, disseminadas pelas redes sociais, e tidas como fonte primária de notícias da sociedade atual, tornou-se um fenômeno que colocou em alerta os meios de comunicação e os poderes públicos, convertendo-se em motivo de preocupação mundial. As notícias falsas surgiram contra um pano de fundo de mudanças contínuas na sociedade, como a crescente desconfiança das instituições públicas e dos meios de comunicação (Nicolaou e Giles, 2017), bem como o declínio dos jornalistas profissionais (Clark e Marchi, 2017).

Pauner Chulvi (2018) aborda o apelo que instituições comunitárias lançaram às grandes empresas de tecnologia para impedir a disseminação de informações fraudulentas que inundam a rede e reivindicaram um compromisso semelhante ao seguido na luta contra a propagação de mensagens de ódio por meio das redes sociais.

Apesar disso, existem pressões de governos, teóricos e ativistas para demarcar regulamentações quanto ao modo de ação dos algoritmos e ao fato de como eles podem chegar a influenciar tomadas de decisões ou consolidar tendências entre os usuários (Dornelas, 2018). Danaher (2016) e O'Neil (2016) são alguns dos críticos à opacidade dos códigos informacionais. Os autores tentam alertar para o fato de que estamos vivendo em uma verdadeira “algocracia”: um cenário no qual uma infinidade de dados produzidos em massa é coletada, armazenada, rearranjada por códigos de programação, acabando, em algum grau, organizando nossas vidas e o que vemos na Internet.

No artigo *Beyond Misinformation: Understanding and Coping with the “Post-Truth” Era*, os autores sugerem que as respostas a esse mal-estar envolvam soluções tecnológicas que incorporem princípios psicológicos, uma abordagem interdisciplinar descrita como “tecnocognição” como forma de combater a desinformação em um mundo pós-verdade - uma tecnologia baseada na psicologia e nas ciências cognitivas

para atenuar o impacto das fake news. Argumentam ainda que, para ser eficaz, a pesquisa científica sobre desinformação deve ser considerada dentro de um contexto político, tecnológico e social mais amplo.

A tecnocognição usa as descobertas da ciência cognitiva para informar o projeto de arquiteturas de informação que estimulam a disseminação de informações de alta qualidade e que desencoraja a disseminação de desinformação. Os pesquisadores ainda completam que a desinformação não é, portanto, apenas sobre ser mal informada. É também sobre o bem-estar intelectual geral de uma sociedade.

“O mundo pós-verdade surgiu como resultado de megatendências sociais, como o declínio do capital social, a crescente desigualdade econômica, o aumento da polarização, a diminuição da confiança na ciência e um cenário de mídia cada vez mais fraccionado”, afirmaram Stephan Lewandowsky, Ullrich Ecker e John Cook (2017). Os mesmos autores ainda comentam que a ideia da tecnocognição é que devemos usar o que sabemos sobre psicologia para projetar a tecnologia de uma maneira que minimize o impacto da desinformação. Um exemplo vívido desse discurso pode ser encontrado em um artigo no *The New Yorker*, argumentando que a única solução a longo prazo para “notícias falsas” é aumentar os fundos para a mídia de serviço público, ou seja, a remoção de incentivos capitalistas (Lemannm, 2016).

As autoridades políticas no mundo também têm demonstrado preocupação com relação à contenção da dissipação das notícias falsas pelo mundo. Em 23 de dezembro de 2016, o presidente americano Barack Obama assinou a Portman-Murphy Countering Disinformation and Propaganda Act, conhecida como Lei de Combate à Propaganda e Desinformação, que supostamente permitiria que os Estados Unidos combatessem com mais eficácia a propaganda e a desinformação estrangeira, e como forma de encorajar mais esforços de financiamento a entidades não governamentais para ajudar seus aliados neste empreendimento (Herman, 2017).

Na contramão de algumas plataformas e ferramentas tecnológicas e de lutas governamentais para o decreto de regulamentações mais rigorosas para impelir as fake news, a inteligência artificial (conhecida pela sigla IA) avança associada às notícias falsas. “Deepfakes” (falsificações profundas) é o termo que está sendo usado para designar essa simbiose, cujo estrago potencial, alertam especialistas, é arrasador. O lançamento de softwares por empresas de tecnologia que permitem a manipulação de vídeos, textos, áudios e criação de imagens computacionais insólitas, como um verdadeiro photoshop.

Os vídeos deepfake são perigosos e podem ter o potencial de minar a verdade, confundir os espectadores e falsificar a realidade com precisão. Com o advento das redes sociais, a proliferação de tal conteúdo pode ser imparável e pode potencialmente exacerbar os problemas relacionados às teorias de desinformação e conspiração. Em alguns exemplos iniciais de deepfakes, um grande número de famosos líderes políticos, atrizes, comediantes e artistas tiveram seus rostos roubados e transformados em vídeos pornográficos.(...) É crucial ter técnicas para detectar e combater conteúdos digitais profundos que podem incluir vídeos falsos, imagens, pinturas, áudios e assim por diante. Atingir esse propósito não será difícil se houver uma maneira confiável, segura e confiável de rastrear a história do conteúdo digital. (Hasan; Salah, 2019, p. 2) (tradução nossa)

Comunicação e tecnologia como contribuição à sociedade

Se o conteúdo falso está sendo aprimorado pela IA e seus meios de propagação evoluem, a questão é saber como conter essa avalanche. As empresas do setor de tecnologia e computação afirmam que não param de investir no desenvolvimento de barreiras contra essa verdadeira indústria digital. As ferramentas utilizadas envolvem desde sistemas computacionais como o aumento do efetivo humano nas áreas de segurança.

Para Raquel Recuero (2016), a saída para amenizar o efeito das fake news começa pelos próprios usuários das redes sociais, peças-chave na tarefa de reduzir o alcance das notícias falsas. Quem usa redes sociais, como Facebook ou Twitter ou se comunica com aplicativos como WhatsApp, precisa compreender que é preciso buscar notícias de fontes conhecidas e com compromisso com a verdade. Segundo a pesquisadora de redes sociais, é necessário educar as pessoas para que busquem fontes oficiais e curadores compromissados com a ética e a verdade, bem como também é preciso um trabalho com mais qualidade de quem seria o principal responsável pela circulação de informações verdadeiras na sociedade: os jornais.

Se há um exército de robôs e ciborgues construindo um universo paralelo, cabe à comunicação e ao conjunto de seus profissionais trabalhar para esclarecer esse movimento altamente danoso à sociedade. Com ações de disseminação de mentiras, discursos de ódio e teorias negacionistas, a sociedade caminha contra o desenvolvimento e a democracia. Organizações, pesquisadores e profissionais devem trabalhar para levar educação digital e comunicacional a todos, de modo a gerar

naturalmente o caráter do debate e da crítica.

Referências

Adamil, E. (2012). The rhetoric of the implicit and the politics of representation in the age of copy-and-paste. *Learning, Media and Technology*, 37(2), 131-144.

Angeluci, A., Soares, S., Freitas, R. (2019). Phubbing: a Comunicação em Sala de Aula sob a Influência dos Dispositivos Móveis. No: Angeluci, Alan et al. (Org.). *Arte e Narrativas Emergentes* (pp. 313-333). Editorial Ria.

Apperley, T., Parikka, J. (2015). Platform studies' epistemic threshold. *Games and Culture*, 1(21), 1-14.

Balderssar, M., Zandoménico, R. (2014). As redes sociais como propulsores do nowism: implicações no jornalismo e na comunicação institucional. Em: Busarello, R., Ulbrich, V. (Org.) *Práticas e geração de conhecimento frente às novas mídas*. Editora: Pimenta Cultural (pp. 95-108).

Braucher, D. (2016). Fake news: Why we fall for it. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/blog/contemporary-psychoanalysis-in-action/201612/fakenews-why-we-fall-it>

Castells, M. (2015). *O poder da comunicação*. Paz e Terra.

Clark, L., Marchi, R. (2017). *Young People and the Future of News*. Cambridge University Press.

Curran, J, Fenton, N., Freedman, D. (2012). *Misunderstanding the internet*. Routledge.

Danaher, J. et al. (2017). Algorithmic governance: Developing a research agenda through the power of collective intelligence. *Big Data & Society*, 4(2).

Dillet, B. (2017). What is Poststructuralism?. *Political Studies Review*.

Floridi, L. (2005). Is Semantic Information Meaningful Data?. *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol. LXX(2). <http://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/1825/901828.pdf?sequence=1>

Grosmann, L. (2018). Times person of the year: You. *Time Magazine*. <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570810,00.html>

Hasan, H., Salah, K. (2019). *Combating Deepfake Videos Using Blockchain and Smart Contracts*. IEEEAccess.

Herman, E. (2017). Monthly Review-an. *Independent Socialist Magazine*. 69(3), 98-111.

Jenkins, H. (2006). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. The MIT Press.

Koutra, D., Bennett, P., Horvitz, E. (2014). *Events and controversies: Influences of a shocking news event on information seeking*. Cornell University Library.

Lemann, N. (2016). Solving the Problem of Fake News. *The New Yorker*. <http://www.newyorker.com/news/news-desk/solving-theproblem-of-fake-news> Acesso em: 12/12/2018.

Lewandowsky, S., Ullrich, E., Cook, J. (2017a). Beyond Misinformation: Understanding and Coping with the “Post-Truth” Era. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*.

303

Marlet, R., Batista, L. (2017). Recepção transmidiática: um olhar inicial sobre storytelling e memória narrativa a partir da série Star Wars. Em: Busarello, R.

Mitchem, M. (2008). Video social: Complex parasitical media. Em: G. Lovink, & S. Niederer (Eds.), *Video Vortex Reader: Responses to YouTube* (pp. 273-282). Institute of Network Cultures.

Mobasher, B., Cooley, R., Srivastavam J. (2000). Automatic personalization based on web usage mining. *Communications of the ACM*, 43(8), 142-151. <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=345169>

Naish, J. (2009). *Warning: brain overload*. The Times.

Nicolaou, A., Giles, C. (2018). Public trust in media at all time low, research shows. *The Financial Times*. <https://www.ft.com/content/fa332f58-d9bf-11e6-944b-e7eb37a6aa8e> Acesso em: 10/09/2018.

Nikolov, D. et al. (2015). Measuring online social bubbles. *Peer J Computer Science*, 1(38), 1-14.

O’Neil, C. (2019). How can we stop algorithms telling lies?. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2017/jul/16/how-can-we->

[stop-algorithms -telling-lies](#)

Paccagnella, L. (2018). Post-Truth: Hoaxes, Misinformation, Trust and Reputation in the Network Society. *International Journal Of E-politics*, Vol. 9(2), 1-13.

Pangrazi, L. (2018). What's new about 'fake news'? Critical digital literacies in an era of fake news, post-truth and clickbait. *Revista Páginas de Educación*, 11(1).

Parisier, El. (2011). *The filter bubble: What The Internet Is Hiding From You*. Ed. Tantor Audio.

Pauner, C. (2018). Fake news and freedom of expression and information. The control of information contents on the network. *Teoria y Realidad Constitucional*, 41, 297-318.

Recuero, R. (2009). *Redes Sociais na Internet*. Editora Sulina.

Santaella, L. (2018). *A Pós-verdade é verdadeira ou falsa?*. Estação das Letras e Cores.

Silverman, C. et al. (2011). *Hyperpartisan Facebook Pages Are Publishing False And Misleading Information At An Alarming Rate*. *Buzzfeed News*. https://www.buzzfeed.com/craigsilverman/partisan-fb-pages-analysis?utm_term=.an8_2QeMMJe#.wb8jdLOOqL

Silverstone, R. (2011). *Por que estudar a mídia?*. Edições Loyola.

Sodré, M. (2002). *Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Vozes.

Tambuscio, M. et al. (2015). Fact-checking effect on viral hoaxes: A model of misinformation spread in social networks. Em: *Proceedings of the 24th international conference on World Wide Web* (pp. 977-982). ACM.

Toffler, Al (1973). *O Choque do Futuro*. Record

Viner, K. (2016). How technology disrupted the truth. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/media/2016/jul/12/how-technology-disrupted-the-truth>

Zimdars, M. (2018). My "Fake News List" Went Viral. But Made-Up Stories are Only Part of the Problem." *The Washington Post*. <https://www.was->

hingtonpost.com/posteverything/wp/2016/11/18/my-fake-news-list-went-viral-but-made-up-stories-are-only-part-of-the-problem/ Acesso em 10 out. 2018.

Legado y semblanza de Rafael Alberto Pérez

Francisco Aguadero

306

Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación, Licenciado en Geografía e Historia, Magisterio en Ciencias Humanas.

Filósofo, Comunicólogo, Escritor, Columnista, Profesor Universitario e Investigador. Autor de más de una veintena de libros y casi 200 columnas de opinión. Conferenciante internacional. Copa de Honor al Mérito Profesional en Relaciones Públicas, otorgada por el Patronato Europeo Ranking Internacional del Prestigio. Correo electrónico: aguadero@acta.es

Solemos decir, con cierto convencimiento, que las personas no mueren mientras se les mantengan en el recuerdo y, siendo así, Rafael Alberto Pérez se mantiene vivo no solo en el recuerdo, también en el legado que nos dejó. Un legado capaz de generar todo un movimiento en torno a su propuesta de la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Y, como las ideas que encierra la NTE dan para mucho desarrollo, profundidad y cambios, tanto en las personas, como en las organizaciones, la economía y la sociedad, me parece muy loable y acertada la convocatoria de un Homenaje a la figura de Rafael Alberto Pérez, por parte de FISEC, CINTE, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Sergio Arboleda de Colombia, The Blueroom Project y la revista *Razón y Palabra*.

Este merecido homenaje a Rafael Alberto Pérez, es la manifestación de más de un centenar de seguidores profesionales, docentes e investigadores que ya componen el movimiento de apoyo al maestro, extendido por Europa y América, en torno a la NTE, nacida del pensamiento y el bien hacer de Rafael. Hombre polifacético donde los haya, reflexivo, creativo, de acción y gestión, además de un gran conversador, dialogante, tolerante y respetuoso. Más allá de los muchos ratos y trabajos compartidos profesionalmente, quiero destacar de su personalidad esa faceta de conversador infatigable. Hablaba con toda el alma y escuchaba con todos los sentidos. Largas y amenas tertulias en las que podías hablar con él de multitud de temas, siempre aprendiendo algo de su experiencia y saber, como todo alumno hace del gran maestro.

307

Como gran maestro que era, Rafael Alberto Pérez era consciente de que una de las grandes dificultades y limitaciones que, tradicionalmente, ha tenido la enseñanza, es su carácter estático, anclada a lugares determinados, aunque sus postulados y aprendizajes se hayan podido expandir por distintas latitudes. Colegios, institutos, universidades, centros de investigación y de desarrollo, se encuentran ubicados en lugares concretos, como grandes templos del saber. Ese saber, en la mayoría de los casos, está acumulado en las bibliotecas o en las mentes de profesores y maestros que imparten sus conocimientos, en forma de cátedra, en aulas a la que acuden quienes quieren saber más sobre algo. Así, por Cátedra entendemos el empleo y ejercicio del catedrático, la materia particular que enseña un maestro, pero también el asiento elevado, una especie de púlpito con asiento, desde donde el docente da lecciones a los discípulos. No era este el concepto de Cátedra que tenía Rafael.

El paso de los tiempos y la evolución, aunque mínima en la pedagogía y las didácticas, así como la necesidad de acercar el saber al público o al profesional, especialmente en aquellas materias que tienen una acción práctica como es la estrategia y la comunicación, justifican

la creación y puesta en marcha de un ente itinerante que lleve el saber y el saber hacer allí donde más se necesita. Teniendo en cuenta estas consideraciones, Rafael Alberto Pérez impulsó el Foro Iberoamericano sobre estrategias de Comunicación (FISEC), como un foro de debate de su NTE y la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CINTE) como instrumento de concienciación y educativo sobre la nueva teoría propuesta.

Rafael Alberto Pérez, pensador, académico, estratega y excelente conversador. Conocedor del gran y principal escenario de aplicación de la NTE, cual es el ámbito Iberoamericano, tenía claro la necesidad de ambas entidades citadas, para la implementación y desarrollo de la NTE. Así, pasó de las ideas a ser un proyecto que Rafael se encargó de darlo a conocer en la comunidad de pensadores, académicos y profesionales, recabando de ellos ideas, propuestas y vinculaciones que dieran cuerpo y sustento al proyecto. El resultado vino a confirmar las impresiones iniciales que tenía. Fue bien acogido, sin críticas adversas significativas, con comentarios de ánimo para su puesta en marcha, poniendo de manifiesto las expectativas y el interés que despertaba algo tan esperado en el campo de las organizaciones.

En el proyecto de Rafael era preciso contemplar organizaciones como el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) establecer y definir la relación entre este y la nueva organización de la CINTE surgida después, así como los respectivos ámbitos y misiones de dos organizaciones con un objetivo común: la consolidación y desarrollo de la NTE. Son organizaciones hermanas, pero independientes, que mantienen nexos entre ambas y sin perjuicio de que haya docentes o profesionales que puedan estar en las dos. FISEC dedicado más al intercambio y a la presentación pública de los desarrollos ya obtenidos de la NTE y la CINTE al proceso de investigación y formulación de esos u otros desarrollos. Actualmente, CINTE y FISEC se complementan, colaborando en conjunto para publicar artículos e investigaciones y promover la Nueva Teoría Estratégica en diversos Foros y Universidades a través de los docentes e investigadores de ambas organizaciones.

Queremos dejar constancia de las últimas frases del discurso pronunciado por Rafael Alberto Pérez en el cierre del acto de presentación oficial pública de CINTE, el 10 de diciembre de 2013 y en el Centro de Innovación del BBVA en Madrid: “Así que el reto de la CINTE será sembrar esa semilla del cambio y la innovación. Porque hoy por hoy innovar es comunicar”.

Aunque las formulaciones de la Estrategia generadas desde el management habían sido objeto, desde principios de los 90, de diferentes críticas y propuestas de cambio en su paradigma central (Miorowski, Hamel y Prahalad, Mintzberg, Massoni, Martín-Barbero y otros) la primera vez que se formula por escrito la conveniencia de una Nueva Teoría Estratégica y se proponen sus grandes líneas es en 2001 en el libro “Estrategias de Comunicación” (Ariel, Barcelona) del profesor de la Universidad Complutense de Madrid, Dr. Rafael Alberto Pérez.

Según la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) “De todas las nuevas ideas y propuestas sobre estrategia y comunicación, la Nueva Teoría Estratégica (NTE) destaca a nivel internacional por plantear nuevas respuestas para los retos que hoy enfrenta el mundo profesional: cambios de paradigmas, complejidad, redes, nuevas tecnologías, etc.”

En 2003, se funda el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) como una asociación de expertos en torno a la NTE.

En 2005 el Jurado de la IV Cumbre Iberoamericana de Comunicadores, integrado por expertos de cinco países, concede por unanimidad el Premio al Mejor Libro Iberoamericano de Comunicación a “Estrategias de Comunicación”. Entre las razones esgrimidas por el jurado: “El libro significa la refundación de un campo de conocimiento emergente, la estrategia de comunicación, que hasta ahora estaba carente de tal esfuerzo y en el que escaseaba la bibliografía seria (...). Pero la obra va más lejos al plantear la necesidad de una nueva teoría estratégica reformulada desde la comunicación”.

En 2008 el Grupo Planeta procede a una 4ª edición de “Estrategias de Comunicación” con prólogo de Jesús Martín-Barbero.

En 2009 el Secretario General Iberoamericano, Enrique V. Iglesias presenta en su sede de Madrid el libro “Hacia una Teoría General de la Estrategia” (Ariel, Barcelona) al que también prologa, y en el que Rafael Alberto Pérez y la Dra. Sandra Massoni, profesora de la Universidad Nacional de Rosario (Argentina), concretan y desarrollan los 7 cambios que propone la NTE. Es importante destacar que esta obra cuenta con aportaciones de destacados autores: Jesús Galindo, Marcelo Manucci, Mario Riorda, Alfonso Gumucio Dagron, Francisco Serra, Dino Villegas.

En 2012 la reconocida revista mexicana *Razón y Palabra* selecciona “Estrategias de Comunicación” entre los 32 libros más influyentes en

comunicación en el ámbito Latinoamericano.

En 2020 son 19 años desde su propuesta, se puede decir que allí donde se conoce, la NTE ha recibido total aceptación. En este sentido, merecen destacarse los testimonios escritos de numerosos expertos, entre ellos las críticas muy positivas publicadas por Rubén Canella y Fabian Borea (Hologramática) Jesús Galindo (*Razón y Palabra*) y de Antonio Roveda (Signo y Pensamiento; Diálogos de la Comunicación/FELA-FACS), así como el apoyo directo de personalidades como Edgar Morin (quien ha participado en dos de los Encuentros de FISEC); de Manuel Martín Serrano (UCM), Guillermo Hoyos; José Luis Pinillos (Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Humanas) Los cuatro nombrados Académicos de FISEC y los dos últimos desafortunadamente ya fallecidos. A lo que hay que sumar el interés y respaldo de cerca de un centenar de Universidades que en esta década invitaron a Rafael Alberto Pérez y a otros expertos de la NTE a impartir seminarios en sus sedes y a debatir la NTE con sus cuadros de docentes.

310

Además de estos respaldos directos, la NTE ha recibido otros reconocimientos indirectos de aquellos autores que desde 2001 vienen expresando su apoyo a las tesis de la NTE. En este sentido, hay que mencionar a Gary Hamel y su grupo de Half Moon Bay (2008). Y al premio Nobel de Economía 2002, Daniel Kahneman y su “Thinking, Fast and Slow” (2011). Lo importante no es tanto si estos autores han leído y conocen o no las propuestas de la NTE, sino el hecho de que coinciden en algunas de sus tesis y el que desde 2001, ha habido un aporte teórico significativo hacia sus postulados, y lo que en su día fue una propuesta muy heterodoxa e incluso revolucionaria, ahora ha pasado a ser una propuesta avanzada, un referente necesario y multidisciplinar, gracias a Rafael Alberto Pérez, padre de la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

Fotografía 1. Rafael Alberto Pérez en Chile, con motivo del XI Foro Fisec, 2014.



Fotografía 2. Presentación en 2014 de la “Nueva Teoría Estratégica: el paradigma emergente para la co-onstrucción y transformación de la realidad” en la Universidad Autónoma de Guerrero (México) Rafael Alberto Pérez, Javier Saldaña Almazán (Rector), Neysi Palmero Gómez y Francisco Aguadero Fernández.



Fotografía 3. Rafael Alberto Pérez y otros miembros de FISE en el XII Foro Fisec, Bogotá, 2015.

311



Fotografía 4. Rafael Alberto Pérez y otros miembros de CINETE en la presentación oficial pública de CINETE, Madrid, 2013.



Fotografía 5. Tertulia académica con Rafael Alberto Pérez en la terraza jardín del Hotel Nacional de la Habana (Cuba) durante el descanso en alguna de las sesiones de un Ciclo Avanzado de Seminarios en Comunicación Estratégica, 2015.



Apuntes sobre la historia del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) 2002-2012

Rubén Canella

Teresa Tsuji

313

Catedrático investigador en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Buenos Aires, Argentina. Facultad de Ciencias Sociales, Área de Comunicación. Presidente del capítulo Argentina de FISEC.

Correo electrónico: rubencanella@gmail.com

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 Holo gramática, FISEC estrategias, Redmarka y otras. Diseñadora de diversos proyectos multimediales.

Correo electrónico: teretsuji@gmail.com

Cuando un amigo se va queda un espacio vacío que no lo puede llenar la llegada de otro amigo. Cuando un amigo se va queda un tizón encendido que no se puede apagar ni con las aguas de un río (...)"

Alberto Cortez.

Queremos agradecer la invitación a escribir este texto sobre la historia del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC). Las siguientes líneas responden a la necesidad de dejar un testimonio de algunos de los aspectos que fueron delineando al FISEC, desde el momento de su creación, en 2002, hasta el año de 2012. Contaremos lo que hemos vivido con Rafael Alberto Pérez, en primera persona. El tema que nos toca cerrar es el de su partida, su adiós de este espacio terrenal, ocurrido repentinamente en diciembre del 2019. Y el tema que nos toca abrir, es el de un sentido homenaje a su titánica tarea. Rafael impartió seminarios de actualización y conversatorios por toda Iberoamérica y, esporádicamente, en Francia. En la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (Argentina), universidad pública y gratuita -la primera del conurbano bonaerense-, recibimos a Rafael ocho veces, entre 2005 y 2018.

En España, la Junta de Andalucía fue la anfitriona y patrocinador del FISEC en las reuniones bianuales en Sevilla, Granada, Cádiz y Málaga. La Nueva Teoría Estratégica (NTE) se fue consolidando en cada encuentro. Dichos avances se fueron acreditando en artículos académicos que publicamos en la revista indizada Fisec-Estrategias, de la que tuvimos el honor de ser editores. El Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación fue presidido por Rafael, desde su creación, en el año 2002, hasta 2010. Estos son algunos aspectos que consideramos particularmente relevantes.

1. La novedad de la propuesta enunciada como Nueva Teoría Estratégica, la cual propone cinco cambios de paradigmas y, dos ejes metodológicos que la distinguen de la estrategia propuesta a mediados del siglo XX por la vieja Escuela de Negocios de Estados Unidos (Business School).

2. La paulatina incorporación de académicos y expertos internacionales.

3. La realización de actividades anuales en América y en Europa.

4. La realización de proyectos de interés gubernamental, como en 2014, en Chile, orientados a prevenir el trabajo infantil.

5. La creación de capítulos nacionales del FISEC.

6. En cada encuentro anual se presentaban trabajos de investigación. Las presentaciones y resultados fueron publicados en la revista académica Fisec-Estrategias, indexada en Latindex.

7. Tres libros impresos de Rafael.

Estrategias de comunicación, en el cual se desarrollan las miradas que abarcan la vieja concepción de Estrategia, en contraste con las diferencias de la Nueva Teoría Estratégica.

Hacia una teoría general de la estrategia, con Sandra Massoni como coautora, y con la participación de algunos expertos de FISEC.

Estrategar. Vivir la estrategia. Esta obra comprende la colaboración de varios autores. La estrategia es una actividad integrada a la vida biológica, social y cultural. Vivir la estrategia no es un emblema teórico, es una postura epistemológica.

Nosotros participamos como invitados en el segundo y el tercer libro. La edición del libro Estrategar. Vivir la estrategia, fue realizada en la Universidad de Lomas de Zamora. Nuestra hija, Luz Canella Tsuji, fue responsable de la coordinación editorial y de la organización de la Jornada de Comunicación Estratégica, la cual fue el marco idóneo para la presentación del libro.

315

Los primeros pasos de FISEC

A continuación, presentamos fragmentos de algunos documentos que han sido publicados en las conclusiones de los encuentros del FISEC. Limitamos nuestro registro al periodo en el cual Rafael estuvo a cargo de la dirección del FISEC (2002 al 2012).

I Encuentro FISEC, 25 y 26 de noviembre 2002, Universidad Complutense de Madrid, España

No disponemos del acta del primer encuentro. Sólo rescatamos una mención realizada durante el segundo Encuentro:

“Necesitamos una nueva teoría estratégica para la vida cotidiana que sea menos geométrica y más cualitativa, menos racional y, en cambio, más hermenéutica y relacional”.

II Encuentro FISEC, Sevilla, España 16-18 septiembre de 2004

El encuentro fue celebrado en la Universidad de Sevilla. La inau-

guración fue realizada por Enrique Jesús Cervera, portavoz del Gobierno de Andalucía. Participaron expertos de 11 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Honduras, México, Perú, Portugal, República Dominicana, Venezuela), profesores de 24 universidades, representantes del Instituto Español de Estudios Estratégicos (España), algunos profesionales y miembros de algunas corporaciones.

Sobre la necesidad de una nueva teoría de la estrategia

Los expertos coincidieron en la necesidad de innovar en el campo de la teoría estratégica y construir nuevos mapas. Esas necesidades se desprenden de las siguientes reflexiones:

- Vivimos en un mundo cada vez más marcado por la incertidumbre.
- Es posible advertir un gran número de sesgos economicistas, y las limitaciones de la actual teoría estratégica producida desde el management.
- Las evidentes insuficiencias de los modelos estratégicos ensayados.
- Las complejas exigencias del siglo XXI.

Los participantes afirmaron la necesidad de introducir un nuevo enfoque estratégico, así como mapas y modelos en los siguientes imaginarios:

- Estrategias de comunicación para el desarrollo.
- Estrategias sobre la paz, seguridad y defensa: la cultura de defensa.
- Estrategias de comunicación política.
- Estrategias de comunicación corporativa.
- Estrategias de comunicación para la educación.
- Estrategias de rediseño del campo académico.

III Encuentro FISEC, México, D.F., 21 al 23 de septiembre 2005

El Encuentro fue celebrado en la Universidad Iberoamericana, en Santa Fe, Ciudad de México, y fue inaugurado por Vicente Fox Quesada, presidente de México. Además, participó Rubén Aguilar, responsable de Comunicación Social de la Presidencia. Entre los patrocinadores del Encuentro participaron el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS),

Banamex, Televisa y Unión Fenosa. En las ocho mesas de debate intervinieron 120 asistentes de 14 nacionalidades, 36 expertos de 16 universidades, 7 funcionarios de diversas instituciones públicas, 2 de organismos internacionales y 6 empresarios.

Conclusiones

El Encuentro generó un espacio de reflexión y debate interdisciplinario entre académicos, empresarios, investigadores, docentes y el público, para pensar a la comunicación y al hombre desde unas nuevas dimensiones estratégicas. El Encuentro permitió incorporar nuevas miradas y avances significativos en la construcción de una nueva teoría de la estrategia, que permitirá pensar en el nuevo profesional de la comunicación.

IV Encuentro FISEC, Granada, España, 2006

En el IV Encuentro, celebrado en la Universidad de Granada, España, los ponentes hicieron un esfuerzo por aterrizar el nuevo enfoque estratégico en diferentes campos de interés, como el desarrollo, la educación, salud, política, empresa, así como en los grandes temas de la humanidad.

317

V Encuentro FISEC, Portugal, 2007

El Encuentro fue celebrado en la Universidad de Algarbe, donde Rafael anunció la publicación de un libro -Hacia una teoría general de la estrategia-, en coautoría con Sandra Massoni, profesora en la Universidad Nacional de Rosario (Argentina).

La nueva teoría asume que el ser humano y su trama de relaciones en que se despliega y que lo despliegan, constituye la llave para entender la estrategia como fenómeno y como disciplina. El intento de comprender esa humanidad relacional y de trabajar a partir de ella -en vez de simplificarla o ignorarla-, acentúa el enfoque humanista de la nueva teoría.

Rafael consideró que era el momento oportuno para presentar la NTE y nuestras propuestas metodológicas al maestro Edgar Morin. Gracias a la gestión de Gala Naumova, de la Universidad de San Peterburgo, y a Constantin Von Barloewen, de la Universidad de Harvard, pudimos realizar un seminario con Edgar Morin, quien disertó con un reducido grupo de diez miembros del FISEC, en el Château d'Orion, al pie de los Pirineos, en Francia, del 2 al 4 de mayo de 2008.

VI Encuentro FISEC en Málaga, España, septiembre de 2008

El título del VI Encuentro fue “El cambio del paradigma central. De la fragmentación a la complejidad”, y contamos con las disertaciones de tres reconocidos conferencistas: Edgar Morin, José Luis Sánchez y Blas Lara. El cambio de paradigmas determina cambios en los imaginarios de las estrategias y de la comunicación, porque afecta a forma como entendemos a las personas y sus relaciones con el entorno, y sugiere una nueva relación hombre/mundo.

1. Una nueva mirada: esta nueva comprensión de la relación hombre/mundo transforma la noción de Estrategia y cambia el énfasis del problema a la oportunidad, y del conflicto a la articulación. El “estrategar” (proceso estratégico), favorece la búsqueda de mejores configuraciones para nuestra red personal, profesional, de negocios, de proyectos.

2. Un nuevo sentido de la incertidumbre. Considerar las consecuencias prácticas representa la mejor forma de reducir la incertidumbre en un mundo de conexiones. Si complejo es lo que está tejido junto, tenemos que dejar de analizar como hasta ahora, troceando la realidad y estudiando sus partes por separados para poner nuestro foco en lo que une, es decir, en las interconexiones y los flujos.

3. Una nueva concepción del ser humano: de racional a relacional. Los dos anteriores cambios conducen a una revisión de la racionalidad y de la ética de la acción, que desembocan en una nueva concepción del ser humano: el hombre relacional. Pero este cambio, uno de los más importantes que propone la Nueva Teoría Estratégica, será objeto de debates en el VII Encuentro.

VII Encuentro FISEC, Cartagena de Indias (Colombia), 16 y 17 de septiembre de 2009

El Encuentro fue organizado por la Universidad Javeriana y la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de Bogotá, Colombia. La sede del encuentro fue el Hotel Almirante Estelar. Participaron académicos, investigadores y profesionales de 15 países de Iberoamérica y, de Francia, Alemania y Rusia. El Encuentro comprendió varias conferencias magistrales y cuatro mesas de debate, en las que intervinieron 19 expertos.

El tema central del Encuentro fue “El cambio en el sujeto: del actor racional al hombre relacional”, abordado por los tres conferencistas magistrales: Edgar Morin -la recuperación del ser humano-, Guillermo Hoyos -el hombre relacional-, y Rafael Alberto Pérez -efectos de la tran-

sición del actor racional al hombre relacional-.

Este Encuentro destacó por la profundidad de los temas abordados, la claridad de las exposiciones y la transdisciplinariedad; además, fueron registrados 400 participantes.

Edgar Morin y Guillermo Hoyos destacaron la capacidad de relación del ser humano como una de las condiciones sine qua non para su propia humanidad. El profesor Morin nos recordó que el hombre es un ser relacional con una triple dimensión (física, emocional y cognitiva), que le define y a la vez le condiciona; el profesor Hoyos rescató que la principal característica del ser humano es la “la insociable sociabilidad”, que se sustenta en la racionalidad comunicativa, es decir, la capacidad de superar el estadio de incomprensión y entender al otro aunque no comparta sus ideas: “No tratar de convencer, sino de comprender, lo que no significa aceptar. Entender al otro no significa ser partidario de sus ideas”.

Ambos coincidieron en otra apreciación: la Estrategia no es anterior a la Comunicación, sino un estadio de desarrollo al que se llega para mejorar las relaciones entre los seres humanos. De ahí que la Nueva Teoría Estratégica haga hincapié en la condición “relacional” del ser humano, pues va más allá de su condición de ente dotado de racionalidad. (...)

La cuarta conferencia magistral fue dictada por Constantin von Barloewen y Gala Naoumova, y versó sobre la construcción de un nuevo sujeto a la luz de los retos, dinámicas y horizontes de los procesos de interculturalidad que caracterizan al siglo XXI. La tesis compartida es que el hombre nunca ha tenido más oportunidades de interrelacionarse con otros semejantes, y que el contacto entre culturas nunca ha sido tan intenso y constante como ahora, de forma que vivimos en un momento en el que estamos más convencidos que nunca en la historia de la humanidad de la necesidad de comprendernos unos a otros y a la vez más conscientes de lo lejos que estamos de alcanzar ese objetivo.

El primer Encuentro Internacional Constituyente de Estrategar fue celebrado entre el 2 y el 4 de julio de 2010, en la Isla de San Simón, ubicada en la Ría de Vigo, España.

VIII Encuentro del FISEC, Universidad de Cádiz, España, 20-22 de octubre de 2010

El VIII Encuentro resultó menos brillante, el público no fue convo-

cado, y los organizadores descuidaron la difusión del evento. Sólo asistieron los ponentes. El Encuentro evidenció la necesidad de cambios en la conducción del FISEC. A pesar de haber recibido cerca de 20 trabajos para su publicación, el encuentro fue pobre. No hubo conclusiones, la ruptura se percibía, estaba latente.

IX Encuentro FISEC Belo Horizonte, Brasil, 18 al 20 de octubre de 2011

Este es el único encuentro al que no asistimos. El Encuentro fue pequeño, la publicación de una veintena de artículos recibidos con anterioridad, y pocos asistentes. Tampoco se publicaron las conclusiones. Antonio Matiello, Presidente del Capítulo Brasileño del FISEC presentó su renuncia, después del esfuerzo personal y financiero que le significó la organización del encuentro.

Cambios de gestión y crisis

320

Durante 2012 se registraron desafortunadas desavenencias que marcaron un quiebre para el FISEC. Rafael dejó la presidencia después de una década de gestión. Su energía entonces fue canalizada hacia la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CiNTE), un organismo que impulsó Rafael con el apoyo de un pequeño grupo de académicos e investigadores.

Rafael dedicó su tiempo y energía a desarrollar y difundir la NTE, el Estrategar y a recorrer universidades, circuitos académicos y profesionales en Iberoamérica, donde compartió sus ideas y su amistad. Cada visita era esperada con entusiasmo por los investigadores iniciados en el Estrategar, porque siempre había temas por reflexionar. También se compartían nuevos artículos y pequeños libros resultantes de los conversatorios.

IX Encuentro FISEC Santo Domingo, República Dominicana, 2012

En 2012 fue celebrado el Encuentro del FISEC, sin la tutela directa de Rafael. De los últimos Encuentros del FISEC, fue el de mejor organización en su logística, los tiempos de alocución de los expositores, la cantidad de asistentes, tanto en la sede de gobierno, donde se desarrolló la actividad plenaria, como en las Universidades asociadas por circuito de televisión. Quedamos sorprendidos por la dedicación del equipo del FISEC en República Dominicana, presidido por Quiterio Cedeño. A pesar de la ausencia de Rafael -por primera vez no asistió a un encuentro del FISEC-, sentimos la esperanza de que la tormenta no

había hecho naufragar a este Foro.

Después de la celebración del Encuentro en República Dominicana, la directiva del FISEC prácticamente abandonó al Foro. Sin embargo, la nueva directiva, presidida por Raúl Herrera Echenique -Chile- y Quiterio Cedeño -República Dominicana-, rescató al FISEC e impulsó nuevos Encuentros (Chile, 2014), (Bogotá Colombia, 2015), Encuentro Virtual, 2016), (Bogotá, Colombi, 2018).

A modo de despedida

Uno de los recuerdos que nos acompaña de Rafael es lo charlado en esos espacios de reflexión antropológico-filosófica, alejados del trabajo de investigación que se daba, en algunas ocasiones, cuando transitábamos por rutas durante horas. Camino de Buenos Aires a Rosario, para combinar una pincelada académica con una gastronómica de increíbles pescados de río; o a Mendoza en busca una presentación sobre el Estrategar y el encuentro de la ruta del vino; o el viaje de Madrid a Segovia para realizar un encuentro cercano para evaluar la excelencia del cochinitillo versus el corderito del mesón de José María. O tal vez en Uruguay, cuando alojados en Casa Pueblo se dio el encuentro no planificado con Don Carlos Páez Vilaró, artista de los grandes, quien le regaló y dedicó a Rafael un libro maravilloso que reunía una selección de sus mejores obras. Regalo sumamente apreciado por Rafael, quien, recordamos, tenía un pasado vinculado con el arte, con la pintura, específicamente en su Coruña natal.

321

Esos espacios libres fueron tiempos de ocio creativo, donde nos conectaba con otros pensamientos generalmente en las sobremesas nocturnas. Una noche conversando sobre conocimientos de cosmovisión chamánicas que venía estudiando de México, nos ilustraba sobre el inframundo y, como una idea trae otra, emerge el sentido de lo trascendente. Y cambiando a otro paradigma, trajo con su relato un fragmento de otro espacio literario y cinematográfico: una escena de “Los siete sellos” de Bergman donde se planteaba ¿qué hay más allá de la muerte?. Rafael, con su relato cautivante, sus silencios, nos trasladó a aquella escena de la Europa medieval en medio de la peste negra, donde dos personajes disputan una partida de ajedrez: un caballero cruzado que vuelve devastado por los horrores de la guerra y la Muerte, que viene a buscarlo. El juego es por su vida. Rafael expresaba con esa metáfora, ya como experiencia personal, que en cada nuevo desafío nos debíamos poner con todos los sentidos para llevar al éxito nuestra partida de ajedrez, para ganarla, aunque sepamos de antemano que la última la perderemos.

Cerramos este relato con algunas palabras escritas en su último libro:

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-construir en red. Y eso significa que otros terminarán lo que unos han empezado. Ese es el juego, y lo asumo. (Pérez, 2018, p. 473)

Hoy podemos ofrecer este puñado de ideas como un eslabón más de los elementos para la co-construcción, para ampliar la red con la esperanza de que algún joven investigador tome la posta para continuar lo que ya se ha empezado.

¡Brindamos a tu memoria: hasta siempre Amigo y Maestro Rafael!

Referencias bibliográficas

322

Canella, R. A. (2005). Conclusiones del II Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año I, Número 1 (1). <https://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=679>

Canella, R.A. (2005). Conclusiones del III Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año I, Número 2. <https://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9>

FISEC Estrategias (2008). *Conclusiones del VI encuentro del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación*. Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 10, 133-139. <https://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=963>

FISEC Estrategias. (2009). *Conclusiones del VII encuentro del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. <http://www.fisec-estrategias.com.ar>

Pérez, R. A. (2007). Las 7 señas de identidad de la Nueva Teoría Estratégica. *FISEC-Estrategias*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año III, Número 7, 6-27. <https://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=708>

Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel.

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

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

Rafael Alberto, el aventurero

Carlos Manuel Sánchez

Presidente FISEC España. Directivo en ADIF. Consultor de Estrategias de Comunicación. Presidente de FISEC España.
Correo electrónico: carlosmanuel Sanchez@hotmail.com

Todos los que le conocimos sabemos que a Rafael Alberto le gustaba la vida y sabía disfrutarla. Comía y bebía bien. Solíamos quedar por la tarde en la cantina de la estación ferroviaria de Pozuelo, en las cercanías de Madrid, en donde vivía, para comer, beber y...hablar. A Rafael Alberto le gustaba mucho mucho hablar, comunicar. Estaba en sus genes la pasión por la Comunicación. Ello le llevó a descubrir, en los años 80, la fuerza de la Comunicación cuando en España esta disciplina, hoy considerada fundamental en la gestión de las organizaciones, apenas era contemplada como simple publicidad, la guinda del pastel, una rama más de las técnicas de mercadeo. Una concepción antigua que Rafael Alberto se encargó de reorientar, en un giro copernicano, hacia lo que hoy es una evidencia y entonces no: la conectividad, el ser humano relacional.

Abrió Rafael Alberto a sus estudiantes y clientes un horizonte de capacidades, de posibilidades tan anchas como la visión que él mismo tenía, la cual quedó plasmada en su obra “Estrategias de Comunicación”. Cuando cayó en mis manos este libro, lo subrayé tanto, lo acoté con tantas notas en los márgenes, señalé tantas páginas en los interiores de las cubiertas que un bibliófilo se indignaría si lo viera y de por vida me retiraría el saludo, sin duda alguna. Pero ese libro, que conservo como un tesoro, me provocaba una conversación vital con el autor. Imposible escapar de su lectura (lectio/lección) de la misma forma a como se había entrado en ella. Algo cambió para siempre al comprobar que algunos presentimientos, confusas intuiciones mías sobre Comunicación eran explicadas con claridad, amplio recorrido y con pasión razonada en esta obra.

325

Averigüé que era profesor en la misma Facultad en que me había doctorado. ¿Cómo era posible que no le hubiera conocido antes?. Telefoneé entonces al director de mi tesis, el catedrático Dr. José López Yepes, quien no solo le conocía sino que disfrutaba de su amistad. Me procuró una cita que yo le solicité con urgencia. Y en la cafetería de profesores de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid –me acordé entonces del comentario de un hexagrama del I Ching: “hay fuerzas ocultas que unen a los que deben estar unidos”, le conocí personalmente por primera vez. Esa primera conversación fue, por mi parte, atropellada, excitada, a saltamata; por la suya, sosegada, iluminativa, seductora.

Porque Rafael Alberto era un seductor. Nos reímos con el tiempo de eso. En la seducción se encuentran y manejan las mejores estrategias en busca de su propósito. Nada que ver con la persuasión y las necesidades, sino con la incertidumbre y su aceptación, pero también con

la luminosidad del sentido compartido, de la visión que nos imanta: la Comunicación viva, total, con alma.

Tras este primer encuentro vino el conocimiento de la NTE, FISEC, mi candidatura elegida a la presidencia del capítulo español, los viajes, los artículos, las ponencias. Pero siempre volvíamos periódicamente a vernos en esa cantina de la estación ferroviaria de Pozuelo. Siempre dedicaba un buen rato a hablar de Carmen y de sus hijos; yo hacía lo mismo con mis hijas y Pilar. Era importante esto de ponernos al día de los asuntos cotidianos porque, me decía Rafael, cada día es una aventura y una aventura personal, con todas las dimensiones estratégicas que tiene la aventura. Era importante saber cómo se encontraba el otro - ¿el contexto?-, para comunicar mejor, para enriquecer las relaciones humanas. Comunicación y Estrategia fueron los dos hilos que trenzaron la cuerda vital de Rafael Alberto Pérez.

326 Rafael Alberto fue un visionario que acertó a engarzar Estrategia y Comunicación. “La NTE –decía en el prólogo que generosamente escribió para mi libro “Decir es Decidir”, propone una estrategia refundada en la comunicación y centrada en el ser humano relacional. Una estrategia entendida como ciencia de la articulación social y no del conflicto”. No solo la renuncia al intento de convencimiento del otro, sino la aceptación y complacencia en la diferencia del otro. La victoria de la colaboración en la diferencia. Verdaderamente Nueva Teoría Estratégica.

Fue, pues, Rafael Alberto un precursor, un norte de brújula. En el ámbito anglo-sajón hubiera sido considerado un gurú. Pero no supieron valorarle. Ellos se lo pierden. Nosotros, la comunidad latinoamericana, tenemos la suerte de haber compartido, asumido y, ahora, desarrollado sus teorías/prácticas.

Dijo Jesús, advirtiéndolo de los falsos profetas, que “por sus frutos los conoceréis”. Se puede dar la vuelta a la frase, a la manera de Pablo D’Ors y preguntarse ¿de quién soy yo fruto, alimento? Pues bien, Rafael ha sido y es alimento; su obra, buen fruto, de muchos de nosotros que aspiramos a recorrer la aventura de una gestión de las relaciones de forma colaborativa, solidaria, radicalmente humana.

Por todos tus frutos, gracias, Rafael.

Luiz Alberto de Farias
Ivelise de Almeida
Paulo Nassar
Patricia Durán
Francisco Mas
César Domínguez

Katherine Castro
Raúl Bendezú
Nancy Cisneros
Emma Torres
Avelina Frías
Raquel Martínez

Rafael Alberto Pérez

Octavio Islas
Raúl Herrera
Amaia Arribas
Haydée Guzmán
Jesús Galindo
Sandra Massoni
Patricia Durán
Maritza Mosquera de Sumich
Francisco Aguadero
Rubén Canella
Teresa Tsuji
Carlos Manuel Sánchez

