

Ponencia presentada en el
**Congreso Internacional de Comunicación Estratégica
CICE 2013**

Benemérita Universidad de Puebla, México

¿Estamos los teóricos complicando la vida a los profesionales?

Rafael Alberto Pérez

Universidad Complutense de Madrid
Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación
TBP Consulting
Academic Committee WPRF 2014

“Para mí la aventura del pensamiento estratégico es inseparable de la aventura del pensamiento complejo. Y es cada vez más importante en los tiempos actuales pensar y elaborar una estrategia para enfrentarlos.”
Édgar Morin

AVANT- PRÓPOS

Por tercer año consecutivo tengo la satisfacción de acompañarles a Vds. aquí en el CICE. En mis anteriores intervenciones he intentado poner un poco de orden en temas conceptuales. Hoy, fiel al subtítulo de esta convocatoria “de la teoría a la práctica” voy a centrar mi intervención en **la relación** entre los avances teóricos y la práctica profesional de la comunicación estratégica. En concreto, quisiera provocar una reflexión sobre dos cuestiones (1) hasta qué punto las recientes aportaciones sobre comunicación estratégica - muchas de ellas realizadas desde el pensamiento complejo- pueden cambiar a mejor nuestra manera de dirigir las organizaciones y de relacionarnos con nuestros públicos e interlocutores. Y (2) en qué medida ayudan o complican la vida a los profesionales.

Es evidente que esta relación que acabo de plantear en términos cooperativos- “cambiar a mejor”, “ayudar”- entre nuevas la teorías sobre comunicación estratégica y su práctica profesional se sitúa dentro de otra más amplia que ha llegado a nosotros con una lectura conflictiva o, al menos, muy tensionada: **la relación teoría-práctica**. El hecho de que en el propio título de este Encuentro se haya incluido una referencia al binomio **teoría/práctica** avala el tema que hemos elegido, pero mi propuesta es que invirtamos el punto de mira y, en vez estudiar estos procesos “... **de la teoría a la práctica**” tal y como nos sugiere la rúbrica del CICE 2013, los veamos **desde el ángulo opuesto**: desde **las exigencias que la práctica profesional plantea a la teoría**. Quisiera pensar que este cambio de perspectiva nos pueda servir para abrirnos a otras lecturas y conclusiones.

(I) DOS APUNTES PREVIOS

1.- El dilema del boxeador

*"La pensée est toujours une pensée en dialogue.
L'homme est un animal querens et loquens,
et ne peut pas exister sans la vie dialogique».*
Constantin von Barloewen

Les propongo un juego. Es una versión particular del dilema del prisionero. Nos permite comprobar hasta qué punto podemos reconvertir un juego conflictivo- de suma cero- en otro cooperativo- de suma positiva. Más en concreto, como un debate de ideas aparentemente enfrentadas se convierte en un juego cooperativo. **¿Y por qué del boxeador? ¿No veo nada de cooperativo en un combate de boxeo?** Bueno, se trata de ver los beneficios de la cooperación donde otros solo ven conflicto. Piensen que el boxeador es un Sr. que se sitúa en el ángulo opuesto y sirve para que ambos nos demos golpes y al hacerlo la gente se divierte y todos (incluidos los entrenadores, los asistentes y los organizadores). Si, es cierto, unos más que otros, pero esa en los juegos de suma distinta de cero lo importante es que la suma del conjunto sea positiva.

El dilema del boxeador puede parecer un juego raro pero lo practicamos todos los días cuando dialogamos e incluso, como nos recuerda el antropólogo Constantin von Barloewen, cuando pensamos. Hoy lo que les pido es que traten de imaginarse que mañana el Director de Comunicación (DIRCOM) de la organización viene y les dice: **“Maestro, su teoría me parece buena pero no es conveniente. Difícil de entender y aún más de ejecutar. La verdad es que Vds. los teóricos se empeñan en complicarnos la vida”**.

Sin duda, no sería esta la mejor manera para comenzar el día. En una sola frase nos habrían planteado dos cuestiones a cual más incomoda:

- (a) **Si una teoría puede ser válida pero no conveniente.**
- (b) **Si los teóricos, además de aportar teorías válidas de los fenómenos estudiados tenemos que aspirar a que estas sean de fácil manejo y aplicación**

Lo primero que salta a la vista es su discutible pertinencia **¿tiene sentido hablar de teorías convenientes y de teorías facilitadoras?** Cualquiera científico duro se habría escandalizado. Las teorías son falseables o no; verificables o no; aceptadas por la comunidad científica o no. **¿Pero eso de hablar de teorías convenientes e inconvenientes, facilitadoras y complicadoras?**

Fue Peter Drucker quien dijo que “The most serious mistakes are not being made as a result of wrong answers. The truly dangerous thing is asking the wrong questions”

¿Es esta una pregunta errónea? Sabemos que la forma en que expresamos un problema aunque parezca torpe sirve muchas veces para destapar problemas o aspectos hasta entonces soterrados. **¿Y si eso mismo estuviese ocurriendo también aquí?** ¿Y si lo “conveniente” expresase el deseo de provocar una reflexión sobre las virtudes de lo sencillo y así resucitar la afilada navaja de Guillermo de Occam? ¿Y si la “facilidad” y la “aplicabilidad” sirviesen para recordarnos estos son tiempos de *apps*. Que vivimos en tiempos digitales en que todo ha de ser *on line, in time e in move*.

No sería la primera vez que palabras aparentemente inadecuadas desvelasen claves y perspectivas ocultas. Situarnos por un rato en el ángulo opuesto, y tratar de ver la cuestión desde una perspectiva diferente- en vez de enfrentarnos a ella- puede ser

muy útil para mejorar nuestras propias ideas al respecto. Con esa expectativa in mente les sugiero que me acompañen en esta reflexión.

¿Y si, en vez de facilitar la práctica con nuestras explicaciones lo que realmente estuviésemos haciendo “los teóricos” es complicar y dificultar el ejercicio profesional? Si esta pregunta obtuviese una respuesta afirmativa podría significar que llevo más de una década trabajando en la dirección equivocada. La verdad, no lo creo y me fastidiaría mucho que así fuese, pero un mínimo deber de honestidad intelectual me obliga a plantearlo. Y qué mejor sitio que aquí en el CICE y en voz alta, donde todos Vds. pueden darme o quitarme la razón.

Tan solo recordarles que este juego tiene una única regla: **si yo estoy dispuesto a dudar de mis convicciones, Vds. también tienen que hacer lo mismo y estar dispuestos a cuestionarse sus propios puntos de vista.**

2.- Una neutralidad imposible

De mi maestro James Buchanan (Premio Nobel de Economía 1986 ¹) aprendí que todo autor escribe desde un cierto número de premisas y de asunciones que constituyen su substrato ideológico y que son irrenunciables para él. Francisco Varela (1988) me ayudó a completar esta idea al hacerme ver con sus escritos que uno puede tratar de ser objetivo sin, por ello, pretender ser neutral: *“Esta tarea no puede ser neutra: se tiene que hacer desde la perspectiva de alguien, preferentemente de una parte interesada que hable de una actividad de la cual participa”*.

Fiel a ese legado, en todas mis charlas y escritos no trato tanto de tener razón como de exponer “mis” razones; no pretendo ser neutral sino objetivo y al inicio de mis intervenciones suelo descubrir mis presupuestos de partida. De esta forma la audiencia se podrá ver defraudada pero nunca traicionada.

Respecto al tema que hoy nos concierne, esa “confesión” pasa por reconocer que:

- Me considero **un teórico-práctico** (50 años de profesional y 40 de docente en comunicación estratégica organizacional).
- He experimentado de primera mano las ventajas de **armonizar teoría y práctica** (y cuando digo armonizar me refiero tanto a iluminar la práctica desde una teoría que la soporte, como a teorizar pensando en su futura utilidad aplicada y profesionalizada). Cuando eso se hace el saber se vuelve útil.
- Para mí **no hay nada más práctico que una buena teoría**
- La comunicación estratégica **reúne** en una sola categoría ambas virtudes
- El pensamiento estratégico permite, además, **armonizar** elementos hasta ahora poco compatibles

No es por casualidad que mi frase favorita sea *“Piensa como un hombre de acción, pero actúa como un hombre de pensamiento”* de Henri Bergson.

Ya conocen mis cartas. Como ven no soy neutral. Si me estuviesen seleccionando para miembro de un tribunal en un juicio penal, deberían rechazarme, pero esto es una charla y solo pretendo ser objetivo. Vds. juzgarán al final si realmente lo he sido.

(II) LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU ENTORNO

3.- La extraña pareja

¹ Padre de la public choice theory, Buchanan tuvo la gentileza de atender una petición mía y escribir un texto sobre comunicación que figura como una de las tribunas de mi libro “Estrategias de Comunicación”. Desafortunadamente lo perdimos este mismo año de 2013.

Hablar de la comunicación estratégica en el vacío, con olvido de la realidad que constituye su entorno de acción profesional sería un grave error epistemológico y práctico. La sistémica nos enseña que cualquier objeto de estudio pierde sentido si se lo analiza al margen de su entorno. Fue Niklas Luhmann uno de los expertos que más insistió en este asunto al recordarnos que el sistema y su entorno *“conforman un único elemento de estudio, donde el entorno da sentido al ente y el ente permanentemente se encuentra abocado a encontrar ese sentido para construir relaciones constitutivas con él.”* Algo que nos recuerda al famoso *“Yo soy yo y mi circunstancia”* de Ortega

Cuando aplicamos este principio a nuestro caso y ponemos el foco en el sistema resultante entre las **estrategias de comunicación** y su entorno, lo primero que vemos es que la comunicación estratégica ha recibido en el mundo profesional una muy buena acogida, lo que no impide que esos mismos profesionales miren con recelo a las distintas teorizaciones que les llegan sobre el tema y a todas las teorías en general. Una desconfianza que se agrava cuando esas aproximaciones teóricas proceden del pensamiento complejo.

La relación teoría-práctica arrastra un viejo malentendido que no vamos a arreglar hoy aquí, pero que sí podríamos tratar de ver las nuevas aportaciones sobre comunicación estratégica teniendo “algo” en cuenta las exigencias del mundo profesional. A fin de cuentas son ellos- y yo cuando me toca- los que van a sufrir en sus propias carnes nuestras teorías.

¿De qué nos valdría mejorar nuestras teorías si al final los profesionales “pasasen” de ellas? A la hora de poner orden en este asunto hemos encontrado una serie de componentes que merecen ser comentados: 7 factores arrastrados, 2 errores del presente y 3 corrientes que ha cambiado el escenario. Ellos van a marcar el orden de esta exposición

4.- El pasado: 7 factores arrastrados

Lo primero que encontramos es que en todo este embrollo hay una clara carga **semántica**. Si Vds. sustituyen la palabra “teoría” por “gestión del conocimiento” verán que el problema desaparece: todos estarían dispuestos a aceptar que el conocimiento es bueno para una mejor práctica profesional. Resulta difícil de entender que la palabra teoría tenga tan mala prensa cuando **una teoría no es otra cosa que una explicación** y las explicaciones ayudan **y allanan el camino de la acción**. Algo, pues, nos está diciendo que **la gente no piensa en las teorías como explicaciones, ni como ayudas**. Y si el río suena, agua lleva. O por lo menos unos cuantos vicios que arrastra de su pasado. En un intento de síntesis hemos identificado 7:

- **1º Factor: Las malas teorías.** No lo olvidemos, cada vez que decimos que **“no hay nada más práctico que una buena teoría”**, **estamos reconociendo que no todas las teorías son buenas**. Y aunque pienso que no son la causa principal del malentendido, la verdad es que tampoco ayudan.
- **2º Factor: la difícil o imposible capacidad de predicción de las llamadas ciencias blandas.** Que son precisamente las que nos “iluminan” a comunicadores, sociólogos, políticos y politicólogos, economistas, directivos, etc. Frente a la exactitud de unas ciencias Físicas capaces de explicarnos el Universo con solo 7 leyes matemáticas (o menos) la aparición de la vida, trae consigo un cierto grado de indeterminación. **La vida es relación**. Y esa relación se produce entre seres que no obedecen solo a leyes deterministas sino que tienen un margen de maniobra. Rafael Echeverría nos recuerda que *“la vida es el espacio en que los seres se crean así mismos”*, y que el ser humano no es una forma determinada, ni permanente de ser

sino que es un espacio de posibilidades hacia su propia creación. Es ahí justamente en se espacio donde se ubica la comunicación y la estrategia. Pero esa misma libertad de elección y actuación conlleva como servidumbre el que las ciencias sociales no puedan predecir algo que por naturaleza es impredecible. Una carencia de leyes apodícticas que injustamente nos ha quitado credibilidad. Y si para la mayoría de los científicos duros lo nuestro no es ciencia, cómo vamos a pretender que lo sea para los demás. La paradoja aquí es que por razones diferentes este debate impacta en el mundo profesional justo cuando se ha superado en el mundo académico, con una física que a nivel cuántico ha dejado de ser exacta y se ha vuelto probabilística y unas ciencias sociales que a la contra se han vuelto más predictivas (probabilísticamente hablando).

- **3º Factor: La endogamia académica** de unos profesores que tratan de enseñar en sus clases lo que nunca han hecho en la vida real. ¿Se imaginan en una Facultad de Medicina a profesor que nunca haya entrado en un quirófano enseñando cómo operar de apendicitis?

- **4º Factor: Las prisas de unos jóvenes estudiantes** que buscan soluciones rápidas y no quieren perder el tiempo con explicaciones. Forman parte de lo que suelo llamar la generación Woody Allen: “Coja el modelo y corra” (el dinero ya vendrá después). Es importante verlo como algo generacional, pues las nuevas tecnologías y el aula sin muros en que están inmersos han cambiado la manera y el tempo de ver y entender el mundo.

- **5º Factor: Los tics profesionales de unos ejecutivos igualmente apresurados** que actúan más por emulación y simplificación que por reflexión. Y que cada tres años renuevan ¿reciclan? las palabras más que las ideas. Y así terminan confundiendo las estrategias con las recetas; la imagen por la reputación y la ética con la responsabilidad social corporativa.

- **6º Factor: los paradigmas profesionales.** Aunque se suele olvidar junto a los paradigmas científicos también hay paradigmas sociales y profesionales. Lo malo es que estos se mueven más despacio. Como en su día dijo John F. Kennedy “ *the enemy of truth is very often not the lie- deliberate, contrived, and dishonest-but the myth: persistent, pesuasive, and unrealistic*”

La mayoría de los altos ejecutivos de hoy han sido **formados en los viejos paradigmas de la ciencia**. Y les resulta incomodo aparcas sus viejos mitos: la racionalidda, la causalidad, la fragmentación, la autoridad, etc. para sustituirlos por explicaciones poco familiares como la no-linealidad, el caos, los atractores, los feedforwards, etc. Y esto nos afecta pues la complejidad también forma parte de esos nuevos paradigmas. Los avances de la ciencia suelen tardar varias décadas- en torno a 25 años- en llegar e introducirse en el mundo profesional. Un claro ejemplo de esto es McLuhan. Sus ideas de los años 60 apenas están triunfando ahora coincidiendo con su centenario. Algo que conoce bien Octavio Islas que hoy nos acompaña en esta mesa.

Tal ves esto explique la obstinación de las Business School por seguir sustentando sus enseñanzas en el paradigma económico del management a pesar de todas las críticas recibidas. Rectificar cuesta y exige valentía. Algunos gurúes- pocos- han tenido la dignidad de hacerlo. Es el caso de Tom Peters. Ante el hecho de que varios de los “factores de excelencia” que había propuesto en “En busca de la excelencia” (Peters y Watterman, 1982) habían dejado de serlo y de que algunas de sus “empresas excelentes” habían quebrado o estaban en concurso de acreedores, Peters reconoció que en un mundo que se mueve impredeciblemente no se pueden establecer formulas de éxito ni factores fijos de excelencia: “The one way to succeed” no existe. Y eso le llevó a “convertirse” a los nuevos paradigmas en “Thriving on caos”

- **7º Factor: Los saberes profesionales.** Los profesionales articulan en su quehacer diario tres tipos de saberes: **el saber teórico (know what); el saber hacer**

práctico (know how) y la experiencia personal (expertise). Ya los griegos se plantearon esta cuestión y supieron ver que hay actividades, los llamados oficios, en los que es suficiente con una buena práctica, la llamaron *techné*, es el **saber hacer (know how) de hoy**. Pero en todas aquellas otras actividades en las que hay que tomar decisiones problemáticas (derecho, medicina, comunicación, ingeniería, etc.) de las que depende la libertad, la vida, la imagen, la resistencia de un puente, la dirección de una empresa, etc. etc., se necesita además de un **saber hacer una teoría (know what)** que ayude a los hombres y mujeres de acción a **comprender aquello que manejan y sus consecuencias previsibles y les asistan a adoptar elecciones adecuadas**. Una vez articulados esos dos conocimientos será el **expertise** de cada cual el que le permita **contextualizar** y **aterrizar** con los debidos reajustes ese conocimiento general en cada caso concreto.

Pues bien, todo indica que el discurso contemporáneo está más centrado en el **know how** que en el **know what**. Hemos adelgazado hasta tal punto las teorías que ni siquiera somos conscientes de que lo son y las vemos más como un esquema o una fórmula. Así hablamos de la agenda setting, de la unique selling proposition o de la matriz de Porter, etc. Una vez en la oficina aprendemos por observación y trabajamos repitiendo ciertas formas de actuar de nuestros jefes y mayores que nos han parecido eficientes sin darnos cuenta de que también en su día esas maneras de hacer respondían a formulaciones teóricas. Fue Keynes quien dijo aquello de que “todo policy maker vivo es heredero de un ‘teórico’ muerto” Lo malo es cuando no solo está muerto el teórico sino también la teoría misma. Unos desfases de los que no solemos ser conscientes pero que nos hacen perder eficiencia y competitividad.

A esos problemas que el entorno teórico-profesional arrastra de su pasado, hemos de añadirle aquellos de nuevo cuño que se presentan cuando la comunicación estratégica hace su entrada en la escena profesional.

4.- La entrada en escena: 2 tópicos más que dudosos

La fuerte irrupción que la “comunicación estratégica” ha tenido en la escena profesional en estos últimos 5 años ha venido rodeada de una cierta confusión (hemos identificado hasta 7 concepciones distintas) pero sobre todo por dos tópicos: que se trata de algo nuevo y que es “la llave del éxito”. Los dos erróneos

- **¿Algo nuevo?** Su éxito es reciente, pero las estrategias de comunicación existieron desde siempre (de hecho es un fenómeno biológico como luego comentaremos) aunque no se podían llamar así: hasta principios del siglo XX “estratégico” era un término que no tenía sentido fuera del ámbito militar. La primera constancia que tenemos de un texto en que se vinculan “estrategia” y “comunicación” fue en 1923 en un libro de Hopkins que lleva por título “La publicidad Científica”. A pesar del pomposo título, Hopkins no era académico sino un periodista de prestigio que solía trabajar como *copy* en algunas de las grandes agencias de publicidad. Se puede decir, pues, que la “comunicación estratégica” nace de la práctica para la práctica, pero con pretensión de ciencia.

El mundo profesional pronto entendió el mensaje y le hizo espacio a aquella nueva categoría nacida para la acción que demostraba ser útil en sus campañas. Algunas agencias llegaron incluso a institucionalizar la figura del estratega². Pero la comunicación estratégica no atrajo con la misma fuerza la atención del mundo académico. Al punto de que 60 años después de Hopkins, en 1983, apenas si había una docena de libros sobre el tema. La mayoría con autores y orientación profesional

² En los años 60 conocía un par de ellos en Lintas la agencia de publicidad de Unilever, los llamaban *copy analysts*. Era la época de las filosofías de agencia y Lintas estaba implantando su famoso Four D plan

Habría que esperar a los 90 para que llegase el salto de la comunicación estratégica al ámbito organizacional. Pero sería hace muy poco, apenas en esta década, cuando se produciría el verdadero *boom* de la comunicación estratégica. (Rafael Alberto Pérez, 2012). Lo cierto es que hoy forma parte de los perfiles de consultoras y agencias de comunicación y es objeto de cientos de artículos al año y de varios Foros relevantes entre los que destaca este CICE 2013.

- **¿La llave del éxito?** Si la comunicación estratégica ha sido tan bien aceptada en el mundo profesional ha sido gracias a los atributos de su calificativo “estratégica”. Pero aunque la estrategia viene rodeada de una aureola de éxito, e incluso para algunos es “la ciencia del éxito”, los datos de que disponemos nos muestran una realidad bien distinta: **5 de cada 7 estrategias fracasan.**

La versión oficial suele achacar este alto nivel de fracaso a errores humanos de ejecución. Así la revista **Forbes**³ en su relación de las 10 causas principales del fracaso estratégico, atribuye todas ellas a fallos del operador. Y en Internet circula el dicho de que los fracasos estratégicos obedecen a tres causas: ejecución, ejecución y ejecución. Valdría como chiste si no fuese que oculta un grave déficit de autocrítica ¿Y si el fallo estuviese en las teorías y modelos que desde las Business School se están dando a los hombres y mujeres de acción? Soy de los que piensan que la solución ha de venir por reconocer los puntos débiles de las actuales formulaciones sobre Estrategia realizadas desde el management.

Las estrategias de comunicación ni son nuevas, ni son la clave del éxito. Pero sí pueden y deben estar soportadas por una teoría fuerte y consistente de la que se deriven modelos y métodos que ayuden a los hombres y mujeres de acción a construir y alcanzar mejor sus futuros. Y eso pasa por reconocer los puntos débiles de las actuales teorizaciones.

5.- Cuatro cambios que reconfiguraron el escenario

Mientras todo esto pasaba algo se estaba moviendo. Cuatro cambios nos afectan directamente: uno tecnológico y dos teóricos:

1º Cambio (que habilita el diálogo): la integración del feed back en la comunicación pública mediante las tecnologías digitales.

Dejo para Octavio Islas esta importante parcela de la que sin duda hablará con mucha más autoridad que yo. Solo quiero decirles a Vds. que esta es una cuestión para mí muy querida y que me obsesiona como investigador desde mi primer libro de 1977 (Alberto Pérez y Javier Suso, 1977). Hasta la llegada de las nuevas tecnologías, la comunicación pública era un diálogo de sordos en el que unos hablaban y otros escuchaban. Unos vendían y otros compraban, fuesen ideas o manufacturas. Hoy gracias a la integración del feedback las estrategias de comunicación pueden basarse en el **diálogo** y en la escucha recíproca, lo que no solo modifica a la comunicación y sus estrategias sino que también **transforma la función del comunicador de persuasor a interlocutor**. En palabras de Paul Holmes (2013): *“Antes las marcas eran el resultado de lo que nosotros decíamos, hoy son el resultado de lo que dicen los demás”*

2º Cambio:

Los desplazamientos teóricos (que deberían mejorar la relación):

³ <http://www.forbes.com/sites/aileron/2011/11/30/10-reasons-why-strategic-plans-fail/>

Hoy no se podría entender el mundo de la comunicación ni el de la estrategia sin tener en cuenta los desplazamientos relevantes que en ellos se vienen produciendo. Hay cuatro corrientes que destacan. Los cuatro nos afectan:

- 2.1) La integración de las diferentes corrientes teóricas de la **Comunicación** en un campo de estudio unitario
- 2.2) El acercamiento de la investigación en comunicación de carácter teórico (academia) a la práctica profesional (agencias, medios, etc.)
- 2.3) Las críticas, innovaciones y refundaciones en materia de Estrategia
- 2.4) La complejización de los estudios de comunicación estratégica

2.1) La integración de las diferentes corrientes teóricas de la comunicación en un campo de estudio unitario: Liderada por el profesor e investigador mexicano **Jesús Galindo Cáceres** e impulsado por el **Grupo Hacia una Comunicología Posible (GUCOM)** que el mismo fundó, esta corriente representa “uno de los mayores esfuerzos crítico, bibliográfico e historiográfico para unificar el campo de estudio y de pensamiento en comunicación”, por aquel entonces desestructurado en múltiples corrientes e incapaz de fijar su objeto de estudio. Dentro de este movimiento destacan las aportaciones de la “**Comunicometodología**” (2007) de **Norma Macías y Diana Cardona**. Estamos hablando de una relevante trayectoria que Vds. han vivido de cerca y conocen bien. Y cuyos protagonistas tenemos la suerte de que están hoy con nosotros. Aprovechemos esta circunstancia para darles un merecido aplauso a Jesús Galindo y a Diana Cardona

2.2) El acercamiento de la investigación en comunicación de carácter teórico (academia) a la práctica profesional (agencias, medios, etc.): José Barroso (2013) nos recuerda que hubo un tiempo en que en las Universidades latinas se veía a la investigación académica de carácter teórico y a la práctica profesional como mundos separados que no debían contaminarse y a los que convenía separar. En sus propias palabras *“la formación académica en comunicación aún no ha superado la fractura entre los que consideran que deben formarse comunicadores prácticos que dominen técnicas desarrolladas para el manejo eficiente de los procesos de comunicación, y los que contemplan que es indispensable contar con conocimientos teórico-metodológicos para la comprensión de las implicaciones sociales y humanas que la comunicación propicia en sus diversas manifestaciones y contextos. Una disyuntiva caracterizada por ser un diálogo de sordos que polariza las posturas.”*⁴

Pero como Barroso (2013) nos recuerda: *“en las últimas tres décadas se han venido gestando propuestas que articulan los aportes científicos de la comunicación con las propias prácticas comunicativas profesionales”* Un esfuerzo marcado por la voluntad de incidir en la realidad social comunicativa, partiendo de una amplia base teórico-metodológica sustentada en la propia complejidad inherente a la posmodernidad. Y llevado a cabo bajo la asunción de que **se trabaja mejor lo que mejor se entiende** y que una explicación más rica y compleja debería ayudar a una mejor ejecución en el ámbito profesional.

El propio Barroso concreta en tres esas propuestas:

- La **praxeología** (de *praxis* o acción social y de *logos* conocimiento) de **Manuel Martín Serrano**, una propuesta científico-práctica, que conjunta el conocer con el hacer en un solo modelo. La praxeología es un referente obligado para pensar la

⁴ Las Facultades de Comunicación españolas, al ser el resultado de fundir tres escuelas profesionales (periodismo, publicidad y cinematografía) sufrieron menos la separación citada. Ya desde su fundación, tuvieron una clara orientación a la acción y una voluntad de dar soporte teórico a la práctica de los profesionales. Lo que no impidió el que algunos alumnos aventajados fuesen más deprisa que las enseñanzas. Es el caso de Alejandro Amenabar, que se vengó rondando “Tesis” en nuestra Facultad y haciendo que el cruel asesino de su film fuese un famoso profesor

comunicación desde la complejidad bajo una perspectiva de intervención-mediación. Al proponer la comunicación como un fenómeno biológico Serrano da un paso de gigante en la integración de niveles que propone el pensamiento complejo.

- La **Ingeniería en comunicación social** de **Jesús Galindo** que articula una base comunicológica teórica sólida con la necesidad de incidir en la vida práctica desde una perspectiva compleja. El sentido que Galindo da aquí al término ingeniería es el de aplicar y aprovechar de manera práctica los conocimientos científicos generados en cualquier ámbito del saber para generar algo útil. Una propuesta que sienta sus bases en la cibernética de segundo orden y en la complejidad de Morin.
- La **NTE** de quien esto escribe, lo que me exige de enjuiciarla. Dos son los rasgos que más se han destacado de las propuestas de la NTE: su carácter articulador y su visión compleja. Se ha dicho que es una teoría que articula la comunicación con la estrategia; la teoría con la práctica y, sobre todo, refunda la propia estrategia como ciencia de la articulación social (y no del conflicto) Ver **Jesús Galindo Cáceres**⁵ y **Alfonso Vargas**⁶.

Agradezco a ambos autores su comentario y en concreto a Barroso la gentileza de incluirme en este pequeño grupo en el que me siento acompañado por colegas que respeto como investigadores y aprecio como personas, pero humildemente me permitiría sugerir que antes que nuestras propuestas hubo otro movimiento que, en gran medida, nos ha posibilitado. Me refiero a la pragmática y al giro retórico. La historia que estamos contando sería otra muy distinta sin el Vigostky (1934) de "Thought and language"; y sin el segundo **Wittgenstein, Heidegger, Maturana, Echeverría...** Ellos han invertido las relaciones entre lenguaje y pensamiento y nos han enseñado que el pensar discurre por los surcos abiertos por el habla.

2.3) Las críticas, innovaciones y refundaciones en materia de Estrategia.

La historia reciente de la estrategia no podría entenderse sin el Management. Desde 1954 ha generado el mayor porcentaje de la producción literaria sobre estrategia. Al punto que el propio management, de la mano de Igor Ansoff, se ha rebautizado en 1979 de *estratégico*. En cuanto a los estudios de Estrategia distinguimos dos períodos: antes y después de 1994.

En el primer período, 1954-1994, la producción sobre estrategia está dominada por el paradigma económico clásico y en vez de innovaciones lo que encontramos son reduccionismos. Sus propuestas sufrieron "*las limitaciones de sus asunciones básicas y, en consecuencia muestran una fuerte debilidad teórica*", (**Alfonso Vargas Sanchez, 2012**). Algo que ya había denunciado **Schelling** (1960): *Si ceñimos nuestro estudio a la teoría de la estrategia, nos limitamos en muy alto grado, ya que abarcamos solamente la conducta racional, no sólo la conducta inteligente, sino la motivada por un cálculo consciente de ventajas e inconvenientes, que, a su vez, se basa en un explícito e internamente coherente sistema de valores. De este modo, la aplicabilidad práctica de los resultados obtenidos viene a quedar notoriamente restringida*".

Pero a partir de 1994 las cosas se comenzaron a mover. Surgen los primeros trabajos críticos lo que junto al alto nivel de fracaso estratégico que se estaba y está

⁵ "La visión práctica de la comunicación encuentra en la propuesta del Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación, con Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni como sus pensadores líderes, a una de las más ambiciosas apuestas teórico-metodológicas contemporáneas"

1. "The IberoAmerican Forum on Communication Strategies (FISEC) has been working on the development of a new (and general) theory of organization strategy, capable of dealing with the new challenges of the 21st century".

produciendo en la práctica profesional llevó a los gurúes a plantear una serie de importantes innovaciones e incluso refundaciones. Dado que muchas de ellas son transdisciplinarias – sería el caso de la neuroeconomía y del neuromarketing- y otras están influidas por el pensamiento complejo, las comentaremos en el epígrafe siguiente.

2. 4) La complejización de los estudios de comunicación y de estrategia:

Dentro de estas nuevas corrientes la complejización del conocimiento representa la última frontera. En los últimos años este enfoque está siendo aplicado a las organizaciones y sus comunicaciones estratégicas Pero aunque es un proceso muy avanzado, que ya está dando sus frutos, dista de estar concluso

Como es bien sabido los estudios sobre complejidad surgen de la mano del Instituto de Santa Fé en USA y de Atlan y Morin en Europa, al tratar de explicar la auto-organización⁷ y la emergencia de algunos fenómenos etc. (véase Caparrós y Cruz Roche, 2013). Tiene que ver con la transdisciplinariedad como método y con la integración de niveles fisio/bio/cultural como base epistemológica.

A diferencia de la mirada disciplinar que contempla sus objetos de estudio desde una única perspectiva y del paradigma cartesiano que los fragmenta para analizarlos (2º principio del Discurso del Método) la visión compleja parte del reconocimiento de que la realidad es un entramado de elementos y dinámicas que están “tejidos juntos” en el espacio/tiempo. Y que para comprender dicha realidad y describir los fenómenos en que se manifiesta, el científico ha de observarlos desde sus distintos ángulos, armonizar esas lecturas y desvelar su pluralidad subyacente sin por ello romper su unidad sistémica y fenomenológica. Morin suele decir que *“la realidad nos lleva a la complejidad lo mismo que la complejidad nos conduce a la transdisciplinariedad”*. Y eso nos ha ocurrido también aquí. A golpe de siglos, paradigmas y escuelas, la comunicación estratégica es hoy un fenómeno poliédrico que presenta múltiples facetas que nos ofrecen aspectos según desde donde lo miremos. **Alcanzar una visión compleja de la comunicación estratégica implica, por tanto, renunciar a la simplicidad disciplinar para observarlo desde sus diferentes ángulos y dimensiones.** Esa nueva visión compleja debería mostrarnos cómo están interrelacionados sus componentes y desvelarnos su pluralidad subyacente sin romper su unidad sistémica y fenomenológica. Y eso es, precisamente, lo que venimos haciendo en la última década con respecto a la comunicación estratégica y lo que quiero contarles hoy.

Resumir el desplazamiento hacia una visión compleja de **las estrategias de la comunicación** no es una tarea fácil Tal vez lo primero sea hacer constar que aunque representa un esfuerzo importante e tengo mis serias dudas de que obedeciese a un plan consciente, al menos no lo fue en lo que mí se refiere. Pienso que más bien se hizo por ósmosis: muchos de nosotros hemos sido influidos por los trabajos de Edgar Morin. De haber habido unas ideas motoras conscientes estas habrían sido (1) la expectativa de que esa visión compleja nos aportaría una mejor explicación del fenómeno; (2) que seríamos capaces de resolver viejos vicios teóricos (como la fragmentación analítica); y (3) que ayudaríamos a los profesionales a construir de forma más eficiente los futuros a los que aspiran.

Pese, o tal vez gracias, a esa espontaneidad son muchas las rutas iniciadas. Lo que no impide distinguir dos grande grupos (1) Las que tienen como punto de partida disciplinas que han hecho de la estrategia y la comunicación su objeto directo de

7

La teoría de la complejidad pone énfasis en la capacidad de los sistemas complejos abiertos - y tanto los seres humanos como las organizaciones lo son- para auto-organizarse. Entendiendo por autoorganización aquel proceso en el que alguna forma global de orden o coordinación surge de las interacciones locales entre los componentes o partes de un sistema inicialmente desordenado. Este proceso es espontáneo: no está dirigido ni controlado por ningún agente o subsistema dentro o fuera del sistema aunque obedece a leyes.

estudio y (2) las que parten de disciplinas que no las tienen como objeto directo pero las tratan de forma colateral e indirecta.

a) Disciplinas que tienen a la estrategia y la comunicación como objeto directo de estudio:

- **El management estratégico:** Como ya hemos dicho, en 1994 el paradigma económico comienza a ser desafiado por **nuevos desarrollos teóricos** que, en busca de una mayor comprensión, estudian los procesos directivos en entornos más amplios y desde diferentes perspectivas. Y que al hacerlo añaden complejidad a la Estrategia. De ellos destacamos la sistémica, ecología, biología, comunicación, neurociencias, teoría de redes, complejidad etc. Incluso encontramos dos refundaciones una de la Estrategia: la NTE (2001) y otra del management estratégico: Half Moon Bay y Gary Hamel (2008). Como reconoce el catedrático de Teoría de la Organización de la Universidad de Huelva, **Alfonso Vargas (2012)**: *“La aparición de estos intentos por desarrollar modelos más realistas y, en consecuencia, más complejos, significa abandonar la simplificación y artificialidad sobre las que se han construido los modelos predominantes hasta ahora”*.
- **Los estudios sobre comunicación:** No solo la estrategia, también la comunicación se viene moviendo hacia la complejidad. En palabras de **Margarida Kunsch** *“Es preciso sustituir aquella visión lineal e instrumental de la comunicación por una mucho más compleja y amplia. La comunicación organizacional precisa ser entendida de forma amplia y holística.”* Esta tendencia a la complejidad se manifiesta, al menos, en cuatro líneas de estudios:

b1) **la sistémica:** La Teoría General de Sistemas al permitir superar la fragmentación heredada del paradigma cartesiano y poner el énfasis en las interconexiones se convertiría en el modelo espistemológico que abriría la puerta hacia la “gerencia de la complejidad” –en afortunada expresión de **Francisco Serra-** y ayudaría a transformar profundamente nuestra manera de concebir las organizaciones, sus estrategias y sus comunicaciones. Fue **Peter Senge** quien se llevó una parte importante de esa gloria⁸, pero lo cierto es que la visión sistémica de las organizaciones se remonta al funcionalismo y a la teoría de la contingencia; a **Talcott Parsons** y sobre todo a **Katz y Khan**. Sin olvidar sus interesantes aplicaciones a la gestión del conocimiento desde **Argyris y Schön** hasta **Nonaka y Takeuchi** y **Choo**. Pero si se quiere entender la complejidad de los sistemas sociales, es imprescindible internarse en la noción de complejidad de **Niklas Luhmann**. Entre sus propuestas retenemos tres: (1) la consideración de la comunicación como el foco de la organización del sistema (2) la idea de que el sistema pierde sentido si se lo analiza al margen de su entorno. Para Luhmann, *“ambos conforman un único elemento de estudio, donde el entorno da sentido al ente y el ente permanentemente se encuentra abocado a encontrar ese sentido para construir relaciones constitutivas con él.”* La comunicación así entendido implica la búsqueda de la definición de los propios límites, en un proceso dinámico donde las fuerzas exteriores tratan de borrar o ignorar ese umbral. Estamos hablando de una negociación permanente por precisar la propia identidad. Y (3) la afirmación de que “solo la comunicación comunica”, no los sujetos individuos u organizaciones. La unidad de estudio social para Luhmann son las interacciones y no los sujetos que en ellas intervienen. Tal vez esta sea la propuesta más peculiar de Luhmann.

b2) la propuesta de **Manuel Martín Serrano** de considerar **la comunicación como un fenómeno biológico** (algo que después comentaremos al hablar de la

⁸ En *The 5th Discipline*, Senge un ingeniero de Stanford con un master en “Social System Modeling” por el MIT se apropia de ideas que ya habían formuladas por Humberto Maturana, Hebert Simon y en general por el funcionalismo, para terminar liderándolas.

integración de niveles). Entendemos que las aportaciones de Martin Serrano representan una de las líneas de investigación más brillante y sólida en este campo

b3) los estudios sobre comunicación organizacional, en los que destacan las aportaciones de los profesores brasileños: **Margarida Kunsch, Ivone de Lourdes Oliveira, Cleusa Scroferneker, Rudimar Baldissera, María Aparecida de Paula y Marlene Marchiori** entre otros. Una situación de cambio de paradigma que expresan a la perfección los expertos portugueses **Vitor Vieira y María José Chambel**: *“Aunque todavía no estemos debidamente equipados para el cambio fundamental de un paradigma de la simplicidad (fácil de entender y gestionar, pero inadecuado) a un paradigma de la complejidad (también difícil de comprender y de gestionar, pero esencial) no es posible continuar ignorando la compleja naturaleza de las organizaciones, entre otras cosas porque cada vez van surgiendo formas más complejas de estructura organizacional. La realidad no espera por nosotros”*. Una idea que comparte **Margarida Kunsch**: *“la comunicación organizacional, en esa perspectiva más amplia, es por sí sola, compleja. En este sentido el área de la comunicación deja de tener una función meramente táctica y pasa a ser considerada estratégica. Esto es, ella precisa llevar en cuenta la cuestión humana y agregar valor a las organizaciones”*.

b4) los estudios sobre comunicación estratégica: en este desplazamiento hacia la complejidad, la comunicación estratégica aporta, según **Margarida Kunsch** la recuperación humana y la fundamentación que se estaba reclamando. Dentro de ella la **Kunsch** destaca a la **Nueva Teoría Estratégica**: *“Otra forma de ver la dimensión estratégica - señala Kunsch- es encararla desde la “nueva teoría estratégica” (NTE) propuesta por Rafael Pérez (2008). Son innumerables los fundamentos teóricos destacados por el autor, que defiende otras perspectivas y nuevos paradigmas para concebir y practicar la estrategia de comunicación en las más diferentes esferas sociales, políticas y económicas.”*

Dado que yo soy ese “autor” debo cuestionarme **si realmente la NTE nos aporta esa visión compleja de la estrategia que algunos estamos buscando**. Y debo encontrar una respuesta- caso de haberla- en opiniones ajenas. Como ya se ha dicho su visión compleja es uno de los dos rasgos que más se han destacado de la NTE. Así **Carlos Manuel Sanchez (2013)**, Presidente de FISEC España, señala que *“La NTE nos aporta la visión más completa de la estrategia, desde la complejidad”*. Una idea que **Jesús Galindo Cáceres** explica desde la transdisciplinariedad: *“la NTE ordena en su agenda uno de los programas de revisión conceptual y metodológica más ambiciosos en la historia del pensamiento formal en comunicación. Su propuesta incluye lo mismo a las ciencias sociales y humanas, que a las ciencias básicas, las ingenierías, las economías, las propuestas históricas, paleontológicas, militares. Es decir, su propuesta es de una extensión académica impresionante en su cobertura. Y por otra parte intenta sistematizar la experiencia práctica de la comunicación desde el punto de vista de la estrategia en otra multitud de campos diversos. En todo este camino incluye al pensamiento complejo como su guía”*. **Margarida Kunsch** concluye que a partir de esos nuevos enfoques de la NTE, la dimensión estratégica de la comunicación organizacional está en condiciones de *“incorporar una visión mucho más compleja y valorizar, sobre todo, los aspectos humanos y sociales, superando la visión meramente tecnicista y de la racionalidad económica”*. Una humanidad que **Raúl González Romero** retiene al señalar que *“la NTE es el Rostro Humano de la Complejidad”*.

B) Disciplinas que no tienen a las estrategias de comunicación como objeto directo de estudio:

b1) Las ciencias de la vida: Para las ciencias de la Vida, Capítulo 24 de la nomenclatura de la UNESCO la vida es relación y las estrategias son las respuestas homeostáticas que todo organismo vivo da a los cambios de su entorno. Mas en

concreto las estrategias de comunicación son uno de los 7 tipos diferentes de estrategias biológicas.

b2) El enfoque bio-sistémico de Maturana: Encontramos una importante aplicación conjunta de la biológica y de la sistémica a la comprensión del **conocimiento** en Humberto Maturana. Como es bien sabido en 1968 Maturana decidió plantearse el problema del conocimiento, no desde la perspectiva del sistema nervioso sino desde la perspectiva del operar biológico completo del ser vivo: *“Decidí considerar qué procesos deberían tener lugar en el organismo durante la cognición, considerando así la cognición como un enfoque biológico”*. El resultado fue una nueva visión sobre los seres vivos y sobre la naturaleza cognoscitiva del ser humano, que ha dado lugar a una trama teórica unificada de las ciencias de la vida y las ciencias sociales, y abre una nueva vía para estudiar otros fenómenos como la estrategia y la comunicación.

b3) El enfoque ecológico: Se debe al biólogo alemán Haeckel (1869) el llamado paradigma ecológico. Una perspectiva de la que encontramos interesantes aplicaciones al management y las estrategias. Habría que citar desde el clásico de **Lawrence y Lorsch** “La empresa y su entorno” hasta la más reciente **ecología de los medios** (media ecology, Véanse los trabajos recientes de **Lance Strate** y **Octavio Islas**) pasando por la narrativa constructorista de **Gergen** y **Brown y Digid.**

b4) El enfoque político: También acude a una perspectiva biológica **Gregory Bateson** pero esta vez referida a las **ciencias políticas**. En sus propias palabras: *“Los procesos políticos no son sino fenómenos biológicos ¿Pero qué político sabe esto”*. Una transdisciplinariedad que no puede sorprendernos en un hombre cuyas investigaciones y reflexiones abarcaron áreas tan variadas como: antropología, etnología, teoría del aprendizaje, psicología anormal, cibernética, teoría de sistemas, lógica, epistemología, entre otras. Y en todas ellas realizó aportes innovadores. Sin salirnos de la política merece citarse **el neoinstitucionalismo de North** un enfoque crítico de los vicios heredados del modernismo, el positivismo, la visión mecanicista del hombre y de la ideología del progreso, que nos interesa especialmente porque incorpora el cambio de paradigma experimentado por los estudios sociales al estudio de las organizaciones y su procesos estratégicos. Y se preocupa por el poder y la cultura y pone énfasis en la influencia de las instituciones en las estrategias de los distintos actores políticos y en las posibilidades futuras del ser humano.

b5) El neo-evolucionismo: Esta perspectiva trata de dar respuesta a uno de los temas candentes de nuestro tiempo: la innovación. Y lo hace desde la teoría del caos. Ante la paradoja empresarial de actuar ordenadamente y al mismo tiempo de innovar (dos actividades que exigen lógicas de acción opuestas), el neoevolucionismo nos dice que la innovación no se puede explicar desde el mecanicismo. Las máquinas hacen aquello para lo que han sido diseñadas, cualquier comportamiento emergente y/o innovador es en todo caso un fallo del sistema. Pero que las propiedades de los **sistemas complejos adaptativos** sí permiten abordar la generación de ideas innovadoras dentro de los mismos. Las teorías del caos y la no-linealidad dan así una explicación coherente a la emergencia de la **innovación en el seno de las organizaciones**. Una vez entendido esto, los directivos sólo tienen que favorecer una organización más despierta en cuanto a su aprendizaje y crear las condiciones para que esa emergencia pueda producirse. Como dirían **Laszlo y Lauger**⁹ en vez de jugar a luchar contra fuerzas que no controla ni determina, el papel del directivo es favorecer la evolución más ventajosa. ¿Cómo? Tratando de engendrar una inestabilidad relativa. Y eso es lo que también nos propone el Expresidente de VISA **Deep Hock** quien en

⁹ Ambos autores coinciden con sus colegas sistémico-evolucionistas en considerar a las organizaciones como sistemas sometidos a las leyes de la evolución (social) pero estos autores se alejan del darwinismo para trabajar con procesos inestables, complejos y sometidos en gran medida a la no-linealidad y al caos.

su libro "Birth of the caordic age" muestra como algunos de los conceptos **caórdicos** que el mismo aplicó en VISA durante su presidencia están siendo aplicados a las estrategias de un amplio sector de empresas y organizaciones sociales, comunitarias y gubernamentales.

b6) Sociología: Surgidos a partir de las aportaciones de **Peter Berger y Thomas Luckmann** el Evolutionaty Social Constructivism y el Social Constructionism, se enfrentan a otra paradoja la coexistencia entre una innegable plasticidad e innovación de las estrategias humanas y su dependencia de una común condición psicobiológica que subyace a la diversidad cultural. Y aunque sus consideran que minusvaloran el factor biológico con respecto al sociocultural sus aportaciones merecen ser tenidas en cuenta.

b7) Psicología y neurociencias: Los avances en neurobiología y neurofisiología con la ayuda de la tomografía cerebral y otras técnicas nos ayudan a entender los procesos de toma de decisiones estratégicas de los seres humanos. De los indudables avances en este campo retenemos seis: (1) la evolución del papel de la **predicción** y su soporte neurofisiológico (Rodolfo Llinás); (2) los **algoritmos darwinianos** y otras aportaciones de la psicología evolucionista de **Leda Cosmides y John Tooby**; (3) la recuperación de las **emociones** y su papel en la toma de decisiones. Un esfuerzo que debemos al neurofisiólogo portugués **Antonio Damasio** entre otros; (4) las **neuronas espejo** y su papel en la comprensión de las intenciones de terceros. Y su relación con, la anticipación y la confianza; (5) la recuperación de la **intuición** y la existencia de un doble sistema de respuesta- rápido y lento- en los procesos estratégicos (Daniel Kahneman, 2012; Alberto Pérez, 2008); 6) **La neuro-economía:** nacida en 2001 de la mano de un grupo de profesores de economía, **Kevin McCabe, Daniel Houser, Lee Ryan, Vernon Smith y Theodore Trouard** una corriente que aspira a enriquecer los enfoques economicistas del management estratégico cruzándolos con los avances de las ciencias neurocognitivas. En palabras **Néstor Braidot** uno de los padres del neuromarketing: *"En la actualidad ninguna estrategia de negocios que pretenda tener éxito puede obviar la investigación científica sobre el funcionamiento de las percepciones, la memoria, la cognición, la emoción, la razón y los mecanismos que interactúan durante el aprendizaje y toma de decisiones del cliente y todos esos procesos se producen en el cerebro"*.

Los desplazamientos teóricos en Comunicación y Estrategia tienen en común dos cosas: el acercamiento de la teoría a la práctica, y el desligarse de los viejos paradigmas de la física del XVII para sustituirlos por los del siglo XX y XXI. Algunos lo llevan a cabo desde una visión **sistémica y compleja**. Eso explica su carácter integrador. Tanto sistémica como complejidad son formas de de ver y entender la realidad que permiten armonizar dualidades y aspectos hasta entonces enfrentados. En este recorrido hemos seguido varias rutas que partiendo de puntos disciplinares distintos han convergido en la construcción de una comunicación estratégica compleja. Y lo han hecho en gran medida gracias a su transdisciplinaridad Pero la transdisciplinariedad no es la única vía hacia la complejidad. Ya en 1973 Edgar Morin nos indicó la necesidad de **integrar los niveles Física-Química, Vida-Naturaleza y Hombre-cultura**, que venían viviendo historias separadas. Los resultados de esta integración han sido espectaculares pero desafortunadamente carecemos de espacio/tiempo para desarrollarlos debidamente. Remito al lector interesado a otro trabajo más amplio que en estos momentos está en edición (XXX). Aquí nos vamos a limitar a recoger dichos avances a modo de conclusiones

12 Conclusiones

1ª) Para las ciencias de la vida (prefijo 24 de la clasificación de la UNESCO) la vida es relación. La vida no es mera ejecución del programa genético sino que necesariamente implica **creación** (Bergson); **ruido/caos** (von Foester); **autopoiesis** (Maturana y Varela) y **decisión** (Morin). El genoma deja paso al fenoma. Allí donde las

interacciones entre las aplicaciones del programa genético y los condicionantes del medio ambiente exigen nuevas repuestas, se abre para los seres vivientes un margen de maniobra. Ese es el territorio de las estrategias

2ª Las Ciencias de la vida llaman estrategias a las *respuestas homeostáticas* que los seres vivos dan a las variaciones del medio externo para restablecer el equilibrio perdido por los cambios de su entorno. Cuando un elemento ajeno al organismo provoca un desequilibrio en su estructura que amenaza o favorece su supervivencia, este genera una respuesta para compensarlo y restablecer la estabilidad perdida: esa es la estrategia, algunas son de comunicación.

3ª) La estrategia es un fenómeno biológico. Las acotaciones a lo **militar, lo económico, o lo político**, son cortes artificiales que el ser humano ha puesto a lo largo del tiempo para facilitar su estudio en determinados ámbitos. Nada que objetar siempre que no olvidemos la naturaleza abierta de la estrategia.

4ª) La comunicación también. Manuel Martín Serrano nos lo viene indicando en su importante obra.

5ª) Las estrategias de comunicación son una de las siete estrategias básicas tipo:

- Estrategias de caza/alimentación
- Estrategias de cortejo/sexo/pareja
- Estrategias de juego/simulación/aprendizaje
- **Estrategias de comunicación**
- Estrategias de socialización/coordinación del grupo
- Estrategias de camuflaje y huida
- Estrategias de sanación

6º) Las estrategias- y las de comunicación no son excepción- son producidas por un sistema estratégico del que están dotados todos los seres vivos y que sigue una misma secuencia operacional. Aunque a medida que avanzamos en la filogénesis los seres vivos se van complejizando y diferenciando observamos la existencia de un sistema que- si bien varía de una especie a otra- sigue una secuencia operacional básica común consistente en:

- **escanear permanentemente sus entornos** (vigilia) y percibir (olfato, vista, tacto, oído etc.) aquellas discontinuidades que puedan surgir
- **determinar si esas discontinuidades afectan a su supervivencia** negativa (peligro) o positivamente (sexo, comida) y superan un umbral que justifique, o no, una respuesta, para en caso afirmativo
- **reaccionar con una respuesta/estrategia**

7ª) El sistema estratégico humano presenta un salto evolutivo fruto de la incorporación de nuevas capacidades emergentes: Todo indica que los homínidos heredaron el sistema estratégico de sus antecesores y que a partir de la presión medioambiental lo fueron modificando adaptativa y culturalmente con la aparición de ciertas capacidades emergentes: **semántica, comunicativa, lingüística, hermenéutica, heurística, prospectiva, imaginativa, inventiva, teoría de la mente, análisis ...** Estas nuevas capacidades se añadieron a las anteriores y se acoplaron en un sistema estratégico funcional y operativamente diferenciado capaz de adoptar ante las presiones del vivir ciertos cursos de acción que hoy llamamos estrategias humanas.

8ª) Cuatro fueron los cambios que humanizaron el sistema estratégico:

- **Las respuestas estratégicas se ampliaron de reacciones al presente a reacciones anticipativas al futuro.** Con la incorporación de las nuevas capacidades (todas las lenguas del mundo tiene un tiempo de futuro) el sistema estratégico primitivo orientado a la supervivencia derivó en “otro” sistema estratégico que nos permite gestionar el presente en función de aquel futuro que hemos elegido como meta.
- **Las decisiones se volvieron elecciones:** Solo los seres humanos elegimos, los animales deciden. A la facultad de elegir los griegos (Epicteto) la llamaron προαιρεσις (proairesis). Elegir implica visionar distintas alternativas para alcanzar un mismo fin. Al elegir el ser humano se bifurca y en cada encrucijada decisoria construye su propia ruta vital. Y así como la elección nos permite salir de la circularidad que enmarca la vida animal.
- **La función estratégica se amplió de la supervivencia a la mejorvivencia:** Es importante destacar que mientras el sistema estratégico animal orienta todas sus respuestas a la función de supervivencia, el sistema estratégico humano cumple además una función de mejorvivencia. Ya no se limita a adaptarse a su entorno, sino que adapta su entorno a él, transformándolo.
- **Los procesos operacionales se adaptaron** para poder cumplir esas nuevas funciones y tareas.

9ª) El sistema estratégico pasó a realizar 7 operaciones. A las tres ya comentadas:

- **escanear permanentemente sus entornos**
- **determinar si las discontinuidades detectadas afectan a su supervivencia**
- **reaccionar a ellas**

Le añadió otras cuatro:

- ❑ **imaginarse futuros**
- ❑ **seleccionar aquellos deseados y convertirlos en metas**
- ❑ **anticiparse acondicionando y transformando la trama social de la forma supuestamente más adecuada para la consecución de ese futuro/meta**
- ❑ **elegir, a tal fin, el cauce conductual que mejor prometa conducirle a ese futuro/meta y concentrar en él su esfuerzo (estrategias)**

Las neurociencias nos están ayudando a entender algunos de esos procesos aunque todavía carecemos de una explicación científica suficientemente abarcadora del estrategar humano.

10ª) Esos cambios nos permiten entender el sistema estratégico humano como **un sistema biomental multioperativo y estructuralmente articulado capaz de adoptar ante las presiones del vivir y los deseos del sujeto determinados cursos de acción (estrategias) que nos permiten no solo cumplir una función de supervivencia sino también de mejorvivencia y reaccionar no solo a las discontinuidades del presente sino también anticiparnos al futuro para establecer pautas y rutas conductuales capaces de conducirnos hacia aquellos que hemos seleccionado como metas.**

11ª) **Que lo que llamamos estrategias humanas son la rutas conductuales elegidas por el sistema estratégico** como consecuencia de los movimientos de los diferentes sujetos hacia sus metas y de las interferencias que puedan surgir entre sí y con la naturaleza.

12ª) **Que el propósito de nuestras estrategias no es otro que aportar una configuración más propicia a la trama relacional de nuestras vidas individuales y organizacionales. La función del sistema estratégico humano es ayudarnos a conducir intencionalmente ese vivir fluido en que consiste nuestra existencia como personas o como organizaciones dirigiendo el tránsito espacio/temporal desde**

una situación dada a otra más deseada a sabiendas que no estamos solos y que en ese trayecto vamos tener que interactuar con otras personas que pueden apoyarnos o complicarnos el logro de nuestras metas.

Estas visiones nos permiten ubicar la Estrategia en la intersección entre cada uno de nosotros y ese mundo entramado con el que formamos un todo. Y, sobre todo, recuperar la naturalidad biológica de toda estrategia y su humanidad evolutiva

(III) LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN ACCIÓN

*"No se concibe la estrategia
como organización de la acción
sin la comunicación.
Son partes inseparables"*
Edgar Morin

*"El universo de la complejidad es también el de la acción.
El médico se enfrenta a la complejidad del cuerpo,
el directivo a la de la empresa, el alcalde a la de su ciudad.
Los grandes retos del mundo moderno están a menudo
ligados a nuestra capacidad de gestionar la complejidad"*
Joël de Rosnay

*"Cuando se investiga el papel que desempeña la información
en el funcionamiento de la Sociedad y también de la Naturaleza,
aparece como inseparable de la acción que la transforma".*
Manuel Martín Serrano

6.- Condenados a quererse:

Hemos hecho un largo viaje. A lo largo y ancho de esta travesía hemos podido confirmar como la comunicación estratégica por su propia hibridación y su clara orientación a la acción se presenta como un territorio propicio para la articulación de la teoría con la acción, lo simple a lo complejo, lo individual con lo colectivo y lo general con lo particular. Y como su visión compleja nos permite identificar el fenómeno, construir su historia evolutiva, y entender su cara humana y colectiva, y pensamos que a partir desde entendimiento es viable hacer mejores estrategias.

Pero ¿Lo ven igual los profesionales?. En realidad todo este recorrido nos ha devuelto al punto de partida y a la pregunta con que abríamos este texto: **¿Estamos los teóricos complicándoles la vida?** Ha llegado el momento de enfrentarse a esta cuestión y ver que está pasando ahí fuera:

(1) **¿La visión compleja de la comunicación estratégica está siendo bien o mal recibida por las organizaciones y sus profesionales?** Tal vez primero tendríamos que preguntarnos si los profesionales se han percatado de que se les está ofreciendo una estrategia de comunicación compleja. Ellos que en su día aceptaron con los brazos abiertos a la comunicación estratégica no han pedido "eso". Lo mismo puede decirse de las Business School. Todo indica que se han quedado fuera de este debate. No puede sorprendernos cuando muchas no han incorporado todavía a la comunicación organizacional en sus planes de estudios. Por otra parte esa puede ser una actitud inteligente (al menos para vender títulos) pues si las actuales formulaciones de la Estrategia incurren en simplicidad y reduccionismo, no es por torpeza de profesores y directivos sino simplemente porque los ejecutivos de las organizaciones así lo están requiriendo. Entonces ¿para qué complicarse la vida?

Identificar lo simple con lo sencillo y lo complejo con lo complicado no favorece la penetración de las nuevas propuestas. Todo lo que “estratégico” tenía de mágico, lo “complejo” parece tenerlo de rechazo. La verdad es que si “teórico” se entiende como “poco práctico” y “complejo” como “complicado” entonces sí que tenemos un problema.

Nuestra respuesta: Etimológicamente *complejo* procede de *complexus* (lo que está tejido junto) pero también de *pléctere* (abrazar) y ese abrazo comprensivo de los múltiples aspectos del fenómeno que implica lo complejo si bien se opone a lo simple (que se nos queda corto, representa pérdida de visión y conlleva riesgos analíticos) no tiene por qué oponerse a lo sencillo. Lo que Guillermo de Occam pedía con el símil de su celebre navaja era sencillez no simplicidad (aunque muchas veces se traduzca mal). Las formulas sencillas ahorran esfuerzo y energía y son de fácil comprensión, manejo y ejecución. También pueden ser de sencilla explicación. Pero **¿La damos** Precisamente porque nuestro pensamiento es complejo no tenemos problema en reconocer las ventajas de lo sencillo que no de lo simple.? Aunque, me temo que los teóricos no hemos sabido (o querido) explicar este aspecto

Tal vez la 1ª conclusión de esta charla es que tenemos que hacer un mayor esfuerzo por aportar explicaciones sencillas de nuestras visiones complejas

(2) ¿Es la visión compleja de las estrategias de comunicación conciliable con las exigencias de la praxis profesional? Si ni siquiera nos conocen cómo nos van a odiarnos. No tenemos constancia de que se hayan producido cuestionamientos serios en este sentido más allá de la expresión de ciertas desconfianzas. Lo malo es que pueden estar mirando para otra parte.

Nuestra respuesta: Pero como ya advertí al inicio, toda esta charla es un ejercicio especulativo para que nos esforcemos por ver las cosas desde otros ángulos y perspectivas. Pero eso no impide en que también intentemos defender las nuestros. Y además eso no exige mucho esfuerzo: en la medida en que la explicación compleja de las estrategias de comunicación se acerca más a la naturaleza del fenómeno y lo humaniza favorece su aplicabilidad.

Me explicaré: el **carácter general** de la visión compleja de las estrategias de comunicación la hace aplicable a cualquier campo de actuación: la salud, el desarrollo, la emigración, los problemas de género, etc. Su **enfoque relacional** la hace aplicable a cualquier dinámica social. Su **concepción como biosistema** permite encarnarlo en cualquier sujeto colectivo u organización y aplicarlo en diferentes contextos. Y la **integración de niveles** nos asegura el que no se nos escape ninguno de sus aspectos físicos, biológicos, culturales y sociales.

Llegamos así a una 2ª conclusión: al menos en teoría, la visión compleja de la estrategia favorece su aplicabilidad

(3) ¿Pero realmente hay evidencias concretas de que aporte alguna ventaja práctica que justifique su implantación. Para muchos profesionales los argumentos que acabamos de dar en el punto anterior no serían otra cosa que despejar balones fuera. Una teoría sobre otra teoría. Y la verdad es que, aunque tuviésemos razón no por ello dejaríamos de estar moviéndonos en un plano muy especulativo.

Nuestra respuesta: Pienso que la mejor manera de encontrar una respuesta lo más objetiva posible a esta cuestión es observando lo que ocurre en esas zonas fronterizas en que la teoría se acerca a la acción e influye realmente en ella. Lo que nos remite a

los visiones, métodos y modelos derivados de la misma. Y hay que mirar esas zonas buscando dos cosas: (1) lo que falla/falta en las fórmulas convencionales y (2) lo que aportan como valor añadido las nuevas. Kuhn dejó claro que los nuevos paradigmas surgen cuando aparecen excepciones que no quedan cubiertas por los precedentes. El nuevo paradigma no tiene por qué negar al anterior pero sí ofrecer una respuesta más abarcadora y por tanto mejor.

Se trataría de comprobar si, en la realidad del mundo profesional de las organizaciones, las propuestas derivadas del pensamiento complejo resuelven los fallos y carencias y facilitan la práctica de las estrategias de comunicación. Lo malo es que aquí tropezamos con un problema: la aproximación compleja a las estrategias es tan reciente que apenas ha dado tiempo para desarrollar modelos y métodos que de ella se deriven. Pero aunque sean pocos pero ya se están aplicando algunos. Por lo que lo vamos a intentar y así ver cómo puede afectarnos

(1) A falta de un ranking oficial sobre los puntos más criticados que afectan a la comunicación estratégica convencional me he permitido destacar 5¹⁰

1. La visión fija del mundo (“estatismo”)
2. El uso de la fragmentación como método de análisis estratégico
3. La artificiosidad, linealidad y causalidad de los modelos estratégicos
4. La deshumanización del discurso organizacional
5. Los intentos de innovación desde el orden y el mecanicismo

Los 5 dan material suficiente para escribir un libro de 500 páginas. Pero no se asusten, me voy a limitar a comentarlos de forma sucinta:

1) La visión fija del mundo (“estatismo”)

Problema heredado: El método de análisis estratégico más utilizado en el mundo, el llamado SWOT/DAFO/FODA/FOFA (según los países) se basa en el balance de fuerzas pero adolece de ser claramente estático, lo que suena inapropiado para analizar una realidad que cada vez se mueve más de prisa. Es lo que Sandra Massoni llama con acierto el mundo fluido

Soluciones: Durante décadas se trató de subsanar ese inconveniente combinándolo con un método PEST que incorpora las tendencias. Pero a día de hoy muchos profesionales lo estamos sustituyendo por otros métodos derivados de la dinámica de sistemas, en mi caso por el método RAPC (Radiografía del Patrón de Conectividad, Alberto Pérez, 2009). Son métodos que trabajan con flujos y asumen la complejidad inherente a la realidad en la que se pretende intervenir.

Ejemplo: el ya citado FODA.

2) El uso de la fragmentación como método de análisis estratégico

Problema heredado: Relacionado con el anterior. Los métodos analíticos convencionales obedecen al 2º principio del Discurso del Método de Descartes. Desde el siglo XVII se entiende que la mejor forma de estudiar algo es fragmentarlo y así estudiarlo parte a parte. Pero si para analizarle a Vd. le tengo que fragmentar me temo que cometería un homicidio y en cada corte además de mucha sangre perdería aquello que más me interesaría estudiar: su vida, sus ideas, su identidad.

Soluciones: La dinámica de sistemas resuelve todas esas objeciones al tiempo que nos permite concentrarnos en lo que configura al sistema: sus flujos e interacciones.

Ejemplo: Además de los ya citados, el método que utiliza Burson Masteller para la medición de intangibles responde a estas premisas (Luis Gallardo, 2012)

3) La artificiosidad, linealidad y causalidad de los modelos estratégicos

¹⁰ Sin duda falta algunos importantes como pueda ser la racionalidad pero ya los he tratado con suficiente extensión en otros trabajos

Problema heredado: En la medida en que los modelos del proceso estratégico tratan de responder a la pregunta ¿cómo se hace una estrategia? y pretenden indicarnos los pasos a seguir para diseñar estrategias, se convierten en un puente entre la teoría y la práctica. Justo lo que estamos tratando. Pues bien, en 1998 Henry Mintzberg y sus colegas concretaron en 10 los modelos del proceso estratégico que se habían propuesto desde el Management hasta esa fecha. En realidad eran 9 pero como no les satisfacía ninguno añadieron un décimo de su propia cosecha. Es importante interesa destacar aquí esa insatisfacción, pues. es compartida por otros muchos expertos. Se culpa a dichos modelos de:

- **Artificiosidad:** Bob de Wit y Meyer, les acusan de “imaginar” un proceso, de fragmentarlo después y de investigar sus componentes por separado, con olvido de las interacciones internas, propias de todo sistema organizado. Un dato a tener en cuenta es que 9 de los 10 modelos son normativos y el único descriptivo se apoya en concepciones de la mente humana ya superadas por la comunidad científica.
- **Linealidad:** Johnson y Scholes señalan que *“en la practica las fases no toman forma lineal. Lo más probable es que los elementos estén interconectados”*
- **Exceso de Racionalidad:** Ya en 1947 el Premio Nobel Hebert Simon (76) propuso trabajar con una “racionalidad limitada”. Pero sería la *prospect theory* de Kahneman y Tversky y los trabajos de Damasio y Solvey los que harían más evidente la necesidad de incorporar las emociones.

Soluciones: Ya en 2005 hice más esas críticas a los modelos convencionales, y planteé en la Universidad Iberoamericana de México DF que el mejor modelo sería aquel que más fielmente describiese los procesos mentales que sigue cualquier ser humano al hacer sus estrategias cotidianas. Siempre será más fácil para el profesional imitar a nuestra naturaleza que seguir secuencias “elucubradas en algún despacho” por muy prestigioso que este sea. Sobre este supuesto y pese a la carencia de literatura específica sobre la cuestión, he desarrollado desde la NTE con algunos colegas un modelo bio/antro/psico/socio/neurocognitivo al que denomino **Estrategar**. Hoy es objeto de estudio en diferentes Universidades, sin ir mas lejos será el objeto de mi seminario estos días en la BUAP. Los expertos que han experimentado con este modelo han manifestado que, a pesar de la complejidad de su planteamiento teórico el modelo termina desembocado en formulas de fácil utilización.

Ejemplo: El ya citado modelo Estrategar y en concreto el hecho de que su sistema de seguridad se presenta duplicado como la doble hélice del ADN- En este caso prediganoístico (intuitiva) y diagnóstico (clínico). Una porpeusta que ha recibido el respaldo indirecto del Premio Nobel de Economía 2002 Daniel Kahnemann en su reciente libro “Think fast, think slow”

4) Los intentos de innovación desde el orden y el mecanicismo

Problema heredado: Por una parte está la necesidad de innovar en un mundo que cambia de forma acelerada y sobre todo en mercados de obsolescencia acelerada. Por otra parte está la pretensión que dicha innovación salga del mecanicismo y del autoritarismo con olvido que las máquinas solo sirven para repetir las mismas cosas y que el “te pago para que innoves” sirve de muy poco en época de sequía

Solución: Entender los procesos mentales que generan innovación. Todo está ya inventado. Lo que se puede hacer es buscar otras combinaciones de elementos ya existentes. Así entendida la innovación es el resultado de lo que Poicaré llamó las increíbles conexiones necesita pues una mente abierta, lo que Heinz von Foester llamaría “cerebral noise” que pueda hacer esas asociaciones inesperadas. **Laslo y Lauger** como profesores en “El caos y el mangement” y **Dee Hock** como presidente de Visa en “The Birth of Caordic Age” nos proponen usar una mezcla de orden y caos propia de los sistemas caórdicos. Y si no les creen miren el estudio de un artista.

Ejemplos: Alguien fue el primero que combinó calidad suiza, precio japonés y pop art y nació **Swatch**. Alguien fue el primero que combinó una motocicleta con un celular y una Pizza y nació **Telepizza**.

5) La deshumanización del discurso organizacional

Problema: Se ha ido sustituyendo al ser humano por sus componentes y por constructos: el actor racional, the player, el consumidor, el votante con olvido de que la estrategia la hacen y, a veces, la sufren seres humanos

Solución: La recuperación de lo humano ha sido el eje inspirador de mi obra incluida la NTE desde 2001. Sencillamente hay que tratar de pensar y trabajar con personas individuales y no con estadísticas. Y tratar de no caer en convertirlos en seres unidimensionales del tipo del consumidor o el votante. Son personas que compara, consumen, votan, tiene hijos, y van al bar.

Ejemplo: Los bares nos dan un buen cierre a mi intervención. Hablo de la campaña de Coca Cola llamada "Bares". Una campaña que rescata todo ese mundo de ideas complejas y humanas en las que ambos creemos. Un mundo en que nos tocamos (adiós a la proxemia) y en el que vivimos (y no solo consumimos). Un mundo en el que vamos a los bares: "la red social más grande del mundo"¹¹

(Proyección del spot)

La 3ª y última conclusión es que la recuperación de lo humano que nos aporta la visión compleja facilita su aplicación al ofrecernos pautas de ejecución extraídas en nuestra propia naturaleza y no de esquemas artificiosos.

RESUMEN FINAL

Pienso que el progreso nunca se podrá detener y que los desplazamientos que venimos comentando forman parte de ese escenario fluido. Algunos, entre los que me encuentro, consideramos que la visión compleja de la estratégica, a pesar de su nombre, es sencilla de entender y de aplicar. Y que un día los hombres y mujeres de acción verán en ella una ventaja competitiva. Pero no nos engañemos, alcanzar un adecuado acercamiento teórico-práctico en este terreno exigirá un esfuerzo conjunto, de los académicos y de los profesionales.

Dicho esto debo añadir que ese acercamiento, con ser deseado, debería quedarse en eso: un acercamiento. Eliminar la tensión entre el que explica y el que ejecuta no ayudaría a nadie. Es productiva aunque a veces sea incómoda. Al teórico le ha de servir para formular sus ideas de forma sencilla por muy por complejas que sean. Y al profesional le debe servir para abrirse a otras visiones que le habiliten a (1) gestionar la complejidad inherente a la realidad que desea transformar; (2) crear entornos favorables en los que el caos se transforme en innovación; (3) tomar la iniciativa del cambio para co-evolucionar con sus entornos y sus interlocutores (4) generar la conectividad y la significación adecuadas para articular y dialogar con ellos. Todos tenemos que hacer un esfuerzo. Al menos ya sabemos dónde.

¹¹ Mucho me temo de que los ejemplos que he puesto se nos hayan quedado cortos y por ello invito a los presentes a enriquecer esta exposición con otros de su propia cosecha. Estoy seguro de que hay participantes en la sala y lectores que pueden hacerlo muy bien escribiéndome al blog www.tendencias21.net/estrategar