

EMPRENDEDOR XXI

Argentina

28 de diciembre 2009

Por Pablo Albarello

Entrevistas

“Se piensa en la estrategia como en un producto, cuando es un proceso”

Lunes, Diciembre 28, 2009



Rafael Alberto Pérez ha sido invitado por más de treinta universidades y escuelas de negocios latinoamericanas y europeas, donde cada año imparte cursos y seminarios sobre comunicación estratégica corporativa y política. Además de profesor universitario, es Presidente del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC). El 24 de noviembre último, brindó una conferencia para especialistas en PyMEs titulada “Comunicación estratégica empresarial”. El encuentro fue organizado por la Fundación Banco Credicoop y el Consejo Profesional de Ingeniería Industrial, y contó con la colaboración del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Capítulo Argentino y el Centro Iberoamericano de Estudios en Comunicación Información y Desarrollo (CIECID).

En diálogo con PyMEs al Día, Pérez sostuvo que normalmente “se piensa en la estrategia como en un producto, en algo que se fabrica, cuando en realidad es un proceso”. Según su visión, la ciencia hoy en día “puede aportar métodos de análisis sistémicos” y para abordar los problemas estratégicos en una empresa “se debe poner el énfasis en lo que une, en los flujos, en las interconexiones”.

¿Qué es el FISEC?

El FISEC (<http://www.fisecforo.org/>) es el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, se constituyó en el año 2003 como respuesta a una invitación que yo formulé en el final de mi libro “Estrategias de comunicación” (Ed. Ariel, Barcelona, 2001) sobre la necesidad de una nueva teoría estratégica, que fuera menos geométrica, menos matemática y más hermenéutica e interpretativa, menos racional y más relacional.

En ese libro planteé mi desencanto por la teoría estratégica que había heredado, entendía que la estrategia era buena para la comunicación, lo que no sabía era que desde la comunicación se podía replantear la estrategia. En este nuevo planteo, trabajamos con una visión transdisciplinar, para una disciplina estratégica que fuese articuladora y no una ciencia del conflicto, que sirviese para tender puentes, para acercar percepciones distintas.

Y aquí la comunicación juega un papel articulador. Es un cambio de enfoque bastante significativo. Entonces, el FISEC funciona como una plataforma de intercambio para todos aquellos que estén dispuestos a poner sus conocimientos, plurales, de disciplinas distintas, e intercambiarlos en el intento de esta construcción.

Estas ideas están volcadas en otra publicación, ¿no es así?

Sí, este cambio de enfoque está sintetizado en otro libro que publiqué junto a la profesora argentina Sandra Massoni, de la Universidad de Rosario (“**Hacia una teoría general de la estrategia**”, Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, Ariel Editores, Barcelona, 2009) Allí precisamos que son siete cambios con los que se concreta esta transformación con respecto a las formulaciones tradicionales.

¿Podría hablarnos sintéticamente sobre estos cambios?

1º Cambio: En principio cambia el paradigma científico. El management actual está visto desde la física cartesiana-newtoniana, es lineal, demasiado racionalista, se dedica a proponer fórmulas de éxito como si la estrategia fuera un algoritmo. A diferencia de esto, lo que nosotros proponemos es ir al conocimiento actual, nos movemos en un mundo cambiante, flexible, donde no hay fórmulas del éxito, por lo tanto el paradigma debe ser complejo, fluido. Cuando cambia el paradigma también cambia tu visión del mundo, tu mapa es otro, ya tienes otra cartografía, como diría Jesús Martín Barbero en “Oficio de cartógrafos” (Edit. Fondo de Cultura, 2002).

2º Cambio: El segundo cambio, entonces, se da en las personas que navegan por esos mapas. Nosotros sustituimos al sujeto de la estrategia. ¿Qué sujeto está en las teorías al uso? Está el actor racional, el homo economicus, el consumidor o el elector, tomado desde una visión unidimensional. Frente a eso, nosotros proponemos trabajar con seres humanos, es mucho más complejo, mucho más difícil. Este cambio yo lo entreví después de un libro que publiqué en 1976, dos años después lancé una campaña publicitaria para G2 de Gillette en España, en ella en vez de pensar en un target group, en un colectivo, pensamos en un consumidor mediana.

Este es un concepto un poco técnico, pero sirve a modo de ejemplo: no es lo mismo el “hombre promedio” que el “elector mediana”. Este último es un ser humano que está en el centro de la tabla, pero es uno. El hombre promedio, en cambio, es todos juntos en una picadora y el resultado es un pedacito de cada uno. Para la campaña de Gillette, entonces, nosotros pensamos en un señor que era de Vigo, que tenía una edad, que tenía unos gustos, pensamos en un único ser humano, que como estaba en la mediana permitía que otros se sintieran próximos y pensarán que el producto estaba dirigido a ellos.

3º Cambio: El tercer cambio se produce en el sujeto colectivo, en la organización. Nosotros vemos a la estrategia como una capacidad humana, todos los seres humanos llevamos adelante estrategias a lo largo del día. Cada viernes por la tarde cuando los chicos y las chicas del mundo comienzan a mirarse al espejo para salir esa noche, se están vistiendo en función de otros, del grupo al que pertenecen. Cuando uno piensa en las reacciones de terceros, que pueden influir en un resultado, estamos hablando de decisiones estratégicas. Luego, el gran sujeto de las grandes estrategias son entes colectivos, son las Naciones Unidas, la OTAN, son los países, es tal gran empresa, es tal PyME. Las teorías en que se sustentan las estrategias de estos sujetos colectivos son muy anteriores al management, tienen sus raíces en el siglo XIX y en el XVIII, en Adam

Smith. El management las toma pero tiene, podríamos decir, un inicio en falso: se piensa en el máximo beneficio, se piensa en jerarquías y en otra serie de conceptos que ya no se sostienen. Nosotros, en cambio preferimos pensar en sistemas complejos, que tienen que ser muy flexibles y un poco caóticos para favorecer la innovación.

4° Cambio: Es un cambio en el objeto y en el enfoque. El objeto: El management no ha sabido fijar nunca su objeto de estudio, el mismo es confuso. Entonces, al no fijar un objeto de estudio, cosa que haría cualquier científico, no ha podido acumular el conocimiento, no es un conocimiento incremental. Hoy pareciera que cada especialista trabajara una variable (“inteligencia emocional”: Goleman, “diferenciación”: Porter, etc.), pero que nadie se molestase en ensamblarla con las de los demás. Entonces, no hay un objeto fijo. Para nosotros el objeto de estudio es el estratega. Es decir, no se puede marcar como objeto, no se puede teorizar sobre lo contingente, sólo se puede teorizar sobre lo inmanente, y lo que es inmanente es el ser humano y sus procesos.

En cuanto al enfoque nosotros creemos que hay que poner el énfasis menos en el problema y más en la oportunidad, menos en el conflicto y más en ver como nos articulamos. La globalidad lo exige, ya vivimos en un mundo crosscultural, intracultural, donde las percepciones son muy distintas.

5° Cambio: Esto nos lleva al quinto cambio, que aborda a la comunicación. Es más fácil cambiar las percepciones que la realidad, entonces la comunicación nos va a ayudar para articular esas visiones plurales. Esta es una idea que ya estaba en Ruesch y Bateson, en su libro “Communication: The Social Matrix Of Psychiatry” del año 1951. Cuando uno necesita incluir muchas disciplinas, como hacemos nosotros, nos conviene tener una matriz, y la comunicación nos da una matriz relacional para ensamblar las visiones de las distintas disciplinas.

6° y 7° Cambio: Al cambiar la visión del mundo, se necesitan métodos distintos y modelos distintos, entonces el sexto y séptimo cambio son métodos y metodologías (entendidas como ensamblajes de métodos) que nos permiten resolver o abordar un problema. El diccionario de la Real Academia Española dice que analizar es fragmentar, pero la ciencia hoy en día puede aportar métodos de análisis sistémicos que no sólo no fraccionan, sino que ponen el énfasis en lo que une, en los flujos, en las interconexiones. Y por lo tanto, nosotros estamos analizando sin romper, porque lo que nos interesa es lo que une esos flujos, sean de dinero, sean de mercancías, sean de conocimientos, sean de comunicación.

Yendo al mundo de la empresa, ¿qué importancia tienen las estrategias de comunicación en su esquema de desarrollo?

En principio, tengo una cierta objeción semántica. Me preocupa una visión calificante de la estrategia, que la entiende como adjetivo calificativo, no como sustantivo. Esto parece un detalle menor, se habla de planificación estratégica, se habla de comunicación estratégica, pero se habla muy poco de estrategias de comunicación.

¿Quiere decir que no se piensa bien el problema?

Se piensa en la estrategia como en un producto, algo que se fabrica, “toma, aquí está la estrategia”, cuando la estrategia es un proceso. Las empresas piensan “¿a ver qué

estrategia me viene bien?”. Pero ¿tiene una organización estratégica esa empresa? Si resulta que tiene una organización piramidal, de ordeno y mando, cuando hoy en día vemos a las estrategias como procesos. Por lo tanto, yo creo que en las empresas lo importante sería tener unidades estratégicas, business intelligence, detectar problemas en el entorno, unidades de crisis. Incluso yo he inventado una “unidad de problemas del año que viene”, que suena a broma, pero dado que los empresarios viven en una urgencia constante, es importante que esos problemas que parecen que hoy no son prioritarios y que en algún momento van a explotar, no se aparten, sino que haya alguien que los esté trabajando.

¿Qué dificultades más frecuentes identifica en este orden, sobre todo en las PyMEs?

Pequeñas y medianas empresas hay de distintas características y para todos los gustos, el único elemento que podríamos encontrar que nos permita hablar de un colectivo de empresas, globalmente, es su dimensión. Las PyMEs se unifican por su dimensión. Entonces, se supone que por su dimensión tienen un menor poder de espera. Es decir, que las reservas que tienen no les permiten tanto como a una gran corporación, que podría soportar cambios en el entorno con mayor capacidad.

Para el empresario PyME la culpa la tiene el entorno, ya sea porque cambia, o ya sea porque las administraciones no establecen entornos suficientemente estables que les permitan hacer sus cálculos. Si hay una pequeña diferencia de cálculo, pueden tener problemas. Para los expertos, las PyMEs tienen muchos defectos, defectos de menor capacitación, defectos de menor pensamiento estratégico. Pero por otro lado, las PyMEs tienen cualidades innatas por su propia dimensión, por ejemplo son más flexibles, más fácilmente manejables. Y lo que tienen que hacer es sacar partido de esas cualidades y no pretender ser una gran empresa a escala reducida. Entonces, es un poco allí, en ese fuego cruzado, donde habría que plantearse qué puede hacer un empresario y desde dónde abordar sus problemas.

¿Qué técnicas y prácticas son útiles para que las empresas puedan mejorar sus estrategias de comunicación?

Hoy todo el mundo le echa la culpa a las estrategias en plural, es decir, los cauces de acción. Estrategia es una capacidad humana, es una disciplina, es un proceso y es un resultado de ese proceso. Creo que el debate hoy se lleva adelante en este último nivel, si las estrategias de fulanita son mejores que las de menganita, se habla de las estrategias de Ikea, de Armani o de Rohm. Se espera a un conferenciante que traiga fórmulas para hacer este tipo de estrategias. Y yo creo que el problema no está ahí, el problema está en el lugar en que se piensan las estrategias, que es en la mente humana y en las teorías.

Yo creo que las teorías que se están dando en las business school no valen, y no valen para las grandes empresas, para las pequeñas, para los políticos y no valen para el mundo de hoy. Sencillamente es un mal producto en el que se han encasquillado, se han enquistado y se defienden.

Además, vienen con la aureola de grandes nombres académicos como Harvard. En todo caso, si valen para alguien, que lo dudo, esto es para las grandes empresas, pero no están

pensadas para las PyMEs. Como resultado, las PyMEs se empeñan en ir al sitio inadecuado a aprender lo que aprenden las grandes empresas.

La propuesta que nosotros traemos, en cambio, es una nueva teoría estratégica, más para lo cotidiano, más humana y, por lo tanto, que permita una dimensión más cómoda, desde donde pensar las estrategias que en su momento cada uno tenga que aplicar.

No tengo la solución total, pero sí la fuente en que hay que ir a beber. No nos equivoquemos de manantial, porque eso sí puede ser malo.

Fuente: Portal Pymes al Día Digital

[Compártelo](#)



[Imprimir la nota](#)

Deja un Comentario

Nombre *