



COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: INTERFAZ RELACIONAL ENTRE ORGANIZACIONES Y SUS *STAKEHOLDERS*

Coordinadores

Haydée Guzmán Ramírez - Raúl Herrera Echenique



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA



fisec
FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Las características del entorno actual en que se desenvuelven las personas, organizaciones y la sociedad, exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece. La Nueva Teoría Estratégica, NTE, es una forma de pensar la estrategia que abandona el paradigma neoclásico de la economía. En este nuevo contexto de cambios, este tercer libro de FISEC propone un nuevo mapa para concebir, planificar y gestionar la comunicación estratégica, utilizándola como interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders.



Fondo de Publicaciones
Universidad Sergio Arboleda



9 789585 511620

Maestría en Comunicación

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

Calle 18 No. 14A-18. Tels: (575) 420 3838 - 420 2651. Santa Marta
Carrera 15 No. 74-40. Tels: (571) 325 7500 ext. 2131 - 322 0538. Bogotá, D.C.

Calle 58 No. 68-91. Tel.: (575) 368 9417. Barranquilla

www.usergioarboleda.edu.co



RAUL HERRERA ECHENIQUE

PhD. en Comunicación Organizacional y Magíster en Estudios Avanzados de Comunicación y Publicidad, por la Universidad de Málaga, España. Máster en Marketing y Gestión Comercial, por la Escuela Superior de Estudios de Marketing, ESEM, de España. Licenciado en Comunicación Social-Periodista de la Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile.

Ha dictado más de 100 conferencias y seminarios en 12 países, presentado más de 30 ponencias en Congresos Iberoamericanos y asesorado a más de 100 empresas en 8 países de la región. En la actualidad, complementa su actividad profesional e investigativa, con la de docente de Post Grado en diversas universidades iberoamericanas en países como España, México, Guatemala, Colombia, Brasil, Ecuador, Argentina, Bolivia y Chile. Socio Gerente de Zebrand Experience, consultora especializada en Branding y Comunicación Estratégica.

Presidente Internacional del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC, desde donde desarrolla pensamiento y acción investigando acerca de la generación de valor por medio de los intangibles organizacionales a partir de la significación y relación en escenarios de complejidad.

Correo electrónico:
rherrera@fisecinternacional.com



HAYDÉE GUZMÁN RAMÍREZ

Comunicadora Social, con énfasis en Publicidad, de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá; Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle y Doctoranda en Comunicación de la Universidad Austral de Buenos Aires, Argentina.

Ha sido conferencista en eventos especializados y catedrática en el campo de la comunicación en las universidades Javeriana, La Sabana, Externado de Colombia, Jorge Tadeo Lozano, Central y Uninpahu. Es consultora y docente-investigadora de la Universidad Sergio Arboleda donde ocupa el cargo de Directora de la Maestría en Comunicación.

Pertenece a diversas asociaciones especializadas de su profesión, de las cuales ha sido miembro de sus Juntas Directivas. Actualmente es Presidenta para Colombia del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC y Presidenta de la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones, RECOR.

Correo electrónico:
guzmanramirezhaydee@gmail.com

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: INTERFAZ RELACIONAL ENTRE ORGANIZACIONES Y SUS *STAKEHOLDERS*

Coordinadores

Haydée Guzmán Ramírez

Raúl Herrera Echenique



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA



fisec
FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACION

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: INTERFAZ RELACIONAL ENTRE ORGANIZACIONES Y SUS *STAKEHOLDERS*

Coordinadores

Haydée Guzmán Ramírez
Raúl Herrera Echenique

Autores

Ana María Almansa Martínez
Adriana Amado
Amaia Arribas
Raúl Bendezú Untiveros
Diana Bernal Acevedo
Elizabeth Castellero-Ostio
Nancy Cisneros Martínez
Luiz Alberto De Farias
Patricia Durán Bravo
Haydée Guzmán Ramírez
Raúl Herrera Echenique
Octavio Islas
Bárbara Miano
Paulo Nassar
Raúl Pancardo
Rafael Alberto Pérez
Dune Valle


UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA


fisec
FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders / coordinadores Haydée Guzmán Ramírez, Raúl Herrera Echenique; autores Ana María Almansa Martínez ... [et al.] – Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019.

263 p.

ISBN: 978-958-5511-62-0 (rústica)

1. PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
3. IMAGEN CORPORATIVA 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL I. Guzmán Ramírez,
Haydée, coord. II. Herrera Echenique, Raúl, coord. III. Almansa Martínez, Ana María IV. Título

658.45 ed. 22

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: INTERFAZ RELACIONAL ENTRE ORGANIZACIONES Y SUS STAKEHOLDERS

ISBN: 978-958-5511-62-0 (Rústico)

ISBN: 978-958-5511-63-7 (Pdf)

Coordinadores

© Haydée Guzmán Ramírez

© Raúl Herrera Echenique

Autores

© Ana María Almansa Martínez

© Adriana Amado

© Amaia Arribas

© Raúl Bendezú Untiveros

© Diana Bernal Acevedo

© Elizabeth Castellero-Ostio

© Nancy Cisneros Martínez

© Luiz Alberto De Farias

© Patricia Durán Bravo

© Haydée Guzmán Ramírez

© Raúl Herrera Echenique

© Octavio Islas

© Bárbara Miano

© Paulo Nassar

© Raúl Pancardo

© Rafael Alberto Pérez

© Dune Valle

Primera edición: agosto de 2019

Queda prohibida toda reproducción, por cualquier medio, sin previa autorización escrita del editor:

Edición realizada por el Fondo de Publicaciones
Universidad Sergio Arboleda
Calle 74 No. 14-14

Teléfonos: 3220080-3220282-5400300

www.usergioarboleda.edu.co

Fax: 3177529

Bogotá D.C.

Director editorial:

Jaime Barahona Caicedo

jaime.barahona@usa.edu.co

Teléfono: 3257500

Diseño carátula y diagramación:

Maruja E. Flórez Jiménez

Impresión: DGP

Bogotá, D.C.

CONTENIDO

PRÓLOGO	
<i>José Manuel Velasco</i>	9
PRÓLOGO	
<i>Carlos Fernández Collado</i>	15
INTRODUCCIÓN	21
La NTE	21
Un nuevo mapa para concebir y gestionar estrategias	21
1. Los mapas mentales	22
2. La historia de una nueva cartografía	24
Conclusiones	44
Capítulo I	
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	47
I.1 La conformación del Yo Organizacional	47
1. Identidad personal	48
2. Identidad organizacional	50
3. La identidad personal en las organizaciones	53
4. Identidad, identificación y compromiso	58
5. Comunicación de la Identidad	60
Consideración final	63
Referencias	64
I.2 Comunicación como espacio de relación organizacional	68
1. Sobre subjetividad y construcción de sentido en las organizaciones.	68
2. Del funcionalismo a la filosofía de la comunicación integrada. La evolución de la comprensión de la comunicación como espacio de cambio y contacto de subjetividades	71
3. La teoría de la complejidad aplicada al campo de la comunicación organizacional y una propuesta de entendimiento sobre las mediaciones d e los procedimientos de construcción y disputa de sentidos.	74
4. De la teoría de la complejidad a la Nueva Teoría Estratégica y la comunicación, como espacio de atención a las subjetividades.	78
Consideraciones finales	81
Referencias	82

Capítulo 2	
EL VALOR COMUNICACIÓN	83
2.1 La problemática estratégica sobre el valor comunicacional	83
1. Introducción.....	83
2. De la economía a la comunicación: naturaleza de los valores comunicacionales.....	86
3. Dimensión estratégica de los valores comunicacionales.....	93
4. Plataforma de Decisiones Estratégicas (PDE): Modelo comprensivo de la práctica de los valores comunicacionales.....	97
Referencias	106
2.2 Las dimensiones del sistema digital	109
Resumen.....	109
Introducción.....	109
1. Las dimensiones del ecosistema digital.....	113
2. Redes sociales.....	119
3. Facebook. El ecosistema más importante en las redes sociales.....	127
4. Las tecnologías de frontera en la generación de la nueva riqueza de las naciones.	131
Conclusión	143
Referencias	146
Capítulo 3	
COMUNICACIÓN SOSTENIBLE	149
3.1 Comunicación y RSE	149
Análisis de la comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas españolas consideradas más responsables	149
Introducción.....	149
Estado de la cuestión.....	150
<i>Acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y conceptos afines</i>	150
La situación española en materia de RSE.....	154
La comunicación de la RSE.....	155
Metodología.....	157
Resultados.....	161
Análisis web de la información referente a RSE.....	161
Análisis de las memorias de RSE.....	171
Discusión y conclusiones	174
Referencias	177
3.2 Comunicación estratégica: articulación de las ecologías simbólicas con los stakeholders	180
Introducción.....	180
1. Sistemas de convivencia: La organización.....	181
2. Comunicación Estratégica: La palabra crea relatos, los relatos sueñan, los sueños crean mundos.....	185
3. Modelo ICA: problemas sistémicos demandan soluciones sistémicas.....	187
3.4 Modelo de análisis sociocomunicacional.	196
3.5 Fase Comunicación y Estrategia.....	199
3.6 Fase Acción y Resultados.....	202
Referencias	204

Capítulo 4	
COMUNICACIÓN Y DEMOCRACIA	207
4.1 Globalización, tecnologías de las comunicaciones y posverdad: las derivas de la verdad en la era digital	207
Introducción.....	207
1. Un breve esbozo del concepto de posverdad.....	209
2. Ideología técnica: el triunfo de la información y la técnica.	221
3. Filosofía y posverdad.....	230
A manera de conclusiones	237
Referencias	238
4.2 Comunicación pública y medios de comunicación social	241
De la centralización a la red, del control a la entropía.....	245
Comunicar es improbable.....	246
Esquemas de los distintos modelos de comunicación.	248
Estudiar la comunicación desde la investigación de medios.....	252
De la sociedad de la producción a la sociedad en red.....	255
Características de la comunicación institucional según épocas económicas.....	256
Referencias	260

PRÓLOGO

La estrategia es el mejor camino hacia la relevancia

La comunicación está en una encrucijada de la que salen tres caminos: el primero es una vía secundaria que conduce hacia un pasado donde la función no era relevante, el segundo es una carretera de doble sentido que circula por un presente cargado de curvas y el tercero es una autopista de peaje hacia un futuro relevante.

Depende básicamente de nosotros, los profesionales de la comunicación, la elección del camino a tomar, pero ese nosotros se refiere a algo más que la suma de las personas que ejercen esta función en sus organizaciones. La utilización de la primera persona del plural implica que colectivamente resituemos a la comunicación en un territorio común y que tal ubicación sea reconocida por las funciones que ya se han ganado su presencia en la cúpula de las organizaciones. Para ser admitidos en el C-Suite¹ hemos de elevar la reputación de la profesión, ocupar un espacio propio en el ámbito de la gestión y, sobre todo, demostrar nuestra contribución a los objetivos de la organización.

Reputación y propósito

La comunicación tiene que trabajar en su propia reputación. No podemos ser zapateros e ir descalzos. El primer requisito para gestionar nuestra propia reputación es tener y respetar unas referencias éticas sólidas, firmes y asumidas por una amplia mayoría. La guía de los 16 principios acordada por la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* con otras asociaciones internacionales a mediados de 2018 responde a este fin. Corresponde, a su vez, a las diferentes asociaciones profesionales establecer mecanismos para velar por el cumplimiento de sus códigos éticos y deontológicos.

¹ C-Suite, término para referirse colectivamente a los ejecutivos senior más importantes de una corporación.

La industria de la comunicación no puede permitirse el lujo de que sus prácticas profesionales sean puestas en duda desde el punto de vista ético. Conceptos como credibilidad, transparencia, confianza y responsabilidad social, ligados al ejercicio profesional de la comunicación, tienen una clara dimensión moral. De hecho, son fruto de decisiones éticas: la credibilidad es una cualidad asociada a la práctica reiterada de la verdad; la transparencia es una actitud de apertura opuesta al oscurantismo y muy vinculada a principios democráticos; la confianza se alimenta, entre otras, de las dos anteriores; y la responsabilidad social expresa el deseo de personas y organizaciones de trascender a sus intereses y trabajar por el bien común.

El segundo requisito para la reputación de la profesión conecta con la novedad más relevante de los dieciséis principios de la *Global Alliance: Trabajar por el interés público*. Nuestra profesión tiene un compromiso con los valores humanos que garantizan la convivencia social. Somos gestores de un diálogo que trasciende las fronteras de nuestras organizaciones. Recordando el origen etimológico del término, la “comunicación” implica “sentido de comunidad”. Y por si alguien tiene alguna duda, la mejor forma de servir a su organización es sirviendo a la comunidad de la que forma parte.

El tercer requisito forma parte de la medicina que nosotros mismos recetamos: un buen *storytelling*. Tenemos que demostrar la relevancia de la función para la gestión sostenible de todo tipo de organizaciones. Si la comunicación no crea valor a partir de valores carece de utilidad. Tenemos que estar cerca de los resultados tangibles e intangibles, comprometidos con los objetivos comunes y mostrar con métricas nuestra contribución a ellos.

Conscientes de la importancia de que las organizaciones, especialmente las empresas, declaren y persigan una misión superior que vaya más allá de sus obligaciones legales y económicas, los comunicadores tenemos la responsabilidad de conectar la misión y la visión, introducir el propósito en la narrativa corporativa y acreditar con hechos y métricas los resultados de tal compromiso colectivo. Articular y comunicar un propósito es una de las palancas para generar la implicación de los grupos de interés y, como consecuencia de ello, atraer talento, crear fidelidad hacia la marca y proporcionar razones adicionales para comprar un producto o servicio.

Y si adquirir un compromiso es tan importante, ¿cuál es el propósito colectivo de nuestra profesión?

Sobran razones para pensar que la comunicación juega un papel relevante en el proceso de transformación que ha provocado la confluencia de las telecomunicaciones y los sistemas de información. Ya lo decía Peter Drucker en el año 2000: *En unos cientos de años, cuando la historia de nuestro*

tiempo sea escrita desde la perspectiva del largo plazo, es muy probable que el evento más importante que observen los historiadores no sea la tecnología, ni internet, ni el comercio electrónico, sino un cambio sin precedentes en la condición humana: por primera vez un sustancial y cada vez mayor número de personas se gestionarán a sí mismas. Y la sociedad no está preparada en absoluto para ello.

¿Qué estamos haciendo los profesionales de la comunicación para que los individuos utilicen para el bien la capacidad de comunicación que la tecnología ha puesto en sus manos? ¿Dónde aflora nuestra responsabilidad para evitar que tal capacidad se convierta en un arma de destrucción masiva de la confianza? ¿Qué papel juega o debería jugar la comunicación en este mundo en crisis permanente?

En su octavo congreso interno, que la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) celebró en Madrid bajo el lema *Reinventar la profesión*, una de las principales conclusiones es que esta profesión sólo podrá reinventarse con garantías de trascendencia si define claramente su propósito y, además, lo hace *desde un nítido posicionamiento ético*.

Somos gestores, no asesores

Cuando trabajas en intangibles es fácil que la función sea vista lejos de los activos tangibles de una organización. El comunicador aparece como el brujo de la tribu, aquel que conecta lo divino con lo humano, pero que no participa activamente en las guerras ni en las tareas cotidianas. No obstante, suele tener el respeto del jefe porque maneja su aura, es decir, la percepción de su poder y, sobre todo, su vanidad. Es una posición que se alimenta más de emociones que de razones y que adquiere su mayor dimensión cuando hay que ponerle cara a una crisis.

El brujo jamás alcanza la posición de jefe. En las películas, cuando el jefe considera que el brujo de la tribu ha logrado más poder que él mismo ordena su ejecución o expulsión y su sustitución por un nuevo meritorio.

Rara vez los asesores alcanzan el poder ejecutivo. Es verdad que el *soft power* está de moda, pero las empresas se gestionan mediante el *hard power* de las acciones y las decisiones. No hay magia que valga para la cuenta de resultados. En consecuencia, no es suficiente que el responsable de comunicación ejerza como un asesor, tiene que ser también un gestor.

El territorio de la gestión tiene dos dimensiones: la primera está vinculada a los principios generales que guían el funcionamiento de una organización. El responsable de comunicación tiene que estar formado en técnicas de gestión, especialmente en dos ámbitos cuando se trata de una empresa: el financiero y el de los recursos humanos. A estas dos habría que añadir hoy la gestión de proyectos,

en la medida en que las organizaciones se gestionan más mediante este formato que el de los planes.

La función se enfrenta a un escenario de cambio, caracterizado por la irrupción de nuevas tecnologías, entre las que destacan el *big data* y la inteligencia artificial. El comunicador debe estar atento a la mutación y a sus consecuencias, máxime cuando esta transformación se asienta en los fenómenos tecnológicos y sociales que han propiciado el acceso masivo de los ciudadanos/consumidores a los canales de comunicación. Cambios que alcanzan a los modelos de negocio y que cuestionan el statu quo de aquellas entidades que no logran interpretar adecuadamente las nuevas condiciones del entorno.

El rasgo más destacado de este nuevo tiempo es la casi ilimitada capacidad del individuo para comunicarse, lo cual nos brinda la oportunidad de ser protagonistas en el proceso de transformación o, en su defecto, actores secundarios. De hecho, la adaptación al entorno digital tiene muchos más componentes culturales que tecnológicos. La cultura interna de la organización es un territorio en el que los comunicadores deberíamos desenvolvernos con solvencia. Tenemos que saber traducir el impacto que los cambios tecnológicos están produciendo en los procesos organizativos, especialmente aquellos que tienen un componente de comunicación (casi todos).

La Arthur W. Page Society habla del dircom como constructor de sistemas digitales de implicación: *El Chief Communication Officer (CCO) tiene una oportunidad emergente para diseñar sistemas digitales sofisticados para toda la empresa a fin de gestionar el compromiso con las partes interesadas en todos los niveles, interna y externamente.*

La segunda dimensión como gestores es la ocupación de un territorio que ninguna otra función puede desarrollar. Este es el espacio de la narrativa corporativa, el relato que la organización comparte con sus grupos de interés, una historia que debe tener un hilo común, pero sobre todo una visión, un lugar al que ir. Aparece aquí de nuevo la fuerza del propósito, la motivación que da sentido al relato. Obviamente, el propósito tiene que ser acreditado con hechos, que también han de ser contados. El *reporting* no es, ni más ni menos, que el relato sistematizado de los hechos, las conductas y las estrategias que conducen a unos resultados. El *storydoing* debe garantizar la confianza en el *storytelling*.

Este es también el territorio de la gestión de las relaciones. Cuanto más cercano está el círculo de personas que se relacionan con la organización, más importante será gestionar las conversaciones que se producen en las interacciones. Los empleados, sin ir más lejos, se han convertido en prescriptores a los que sus propios círculos atribuyen más credibilidad que a los portavoces oficiales. En consecuencia, no existen fronteras entre la comunicación interna y la externa (una vieja forma de

diferenciarla), sino conversaciones que se registran en el interior, otras que van del interior al exterior y las que vienen al interior desde el exterior. Los contenidos han de estar al servicio de tales relaciones.

A mitad de camino entre el asesoramiento y la gestión se encuentra la inteligencia. El responsable de comunicación debe proveer de inteligencia contextual a sus compañeros de dirección y emocional al conjunto de la organización. En ambos casos ha de estimular la escucha empática. Esta capacidad requiere un nuevo reparto de los protagonismos, una cesión de los egos personales en beneficio de visiones críticas y diferentes. No basta con monitorizar, hay que entender las razones y las emociones de los interlocutores e intentar que se sientan escuchados y comprendidos.

Resultados, resultados y resultados

Los sueños, cuando se transforman en una visión, tienen la capacidad de movilizar a la organización. Las organizaciones sueñan, pero viven de los resultados que cosechan. La comunicación tiene que aportar a esos resultados. Si los objetivos establecidos se mueven en el corto plazo, el comunicador habrá de actuar en consecuencia, aunque se encuentre más cómodo en el largo plazo vinculado a la gestión de los intangibles, entre los que destaca la marca y la reputación.

En la actualidad existe una gran presión para obtener resultados en el corto plazo. Un claro ejemplo son las empresas cotizadas en los mercados de valores, que tienen que rendir cuentas cada trimestre. Salvo raras excepciones, los actores financieros no están mirando hacia un futuro lejano, sino que analizan datos e hitos cercanos como consecuencia de la gran volatilidad y excitabilidad en la que viven los mercados de capitales.

La comunicación no puede ser ajena a esta tendencia, pero sin desatender la reputación, que requiere, sobre todo, una mirada de largo recorrido. Puede apoyarse aquí en conceptos como la sostenibilidad, una exigencia cada vez mayor que ha trascendido el ámbito de lo medioambiental para introducirse en todas las facetas de la organización.

La presión para obtener resultados obliga a los comunicadores a establecer relaciones de cooperación con otras funciones, especialmente con el marketing. Debe ayudar a atraer, convencer, atender y retener clientes. Su misión va más allá de conseguir *leads*, pero sin eludir la corresponsabilidad de propiciar tales contactos mediante contenidos y relaciones.

No se me ocurre mejor forma de integrar la narrativa, las relaciones y los resultados que la estrategia. Si el comunicador es capaz de establecer un diálogo con sus iguales o superiores en torno a las estrategias más adecuadas para

alcanzar los resultados esperados en el futuro, que, a su vez, forman parte de los hitos del propósito que la organización declara, estará en condiciones entonces de hablar de igual a igual en un espacio de creación de valor y, en consecuencia, la consideración de la función alcanzará un estadio superior.

La estrategia es la clave de bóveda del informe integrado que promueve el *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, del que forman parte las principales auditoras del mundo. La clave de este nuevo formato de reporting radica en que no se dedica a analizar el pasado, sino que se compromete con un futuro mediante la determinación de una estrategia y la visualización de los riesgos y desafíos que la organización tendrá que superar para llegar hasta él. No me cuente lo que ha hecho, que además ya sé, sino dígame cómo va alcanzar los resultados con los que está comprometido; y detálleme los riesgos que nos podemos encontrar en el camino.

Al final, una estrategia es la elección de un camino para lograr un objetivo. El responsable de comunicación tiene que ser capaz de aportar inteligencia contextual para entender cómo son los actores que se encuentran en ese camino, establecer relaciones con ellos mediante conversaciones y contenidos, construir la historia que se les debe contar y hacer partícipes e implicarlos para que caminen juntos hacia un destino común. El comunicador debe emprender tal caminata pertrechado con una mochila cargada de creatividad, agilidad, capacidad para aprender, resiliencia y empatía.

Más que nunca se hace camino al andar, sobre todo cuando al llegar a una encrucijada no se elige la ruta más cómoda, ni la más rápida, sino la correcta.

José Manuel Velasco

Past President, miembro del Executive Committee y Presidente del European Regional Council de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management.

PRÓLOGO

La NTE propone trabajar con los paradigmas actuales de la ciencia y no con los del siglo XVII. Y frente a una visión de la realidad dual, fragmentaria, estática y economicista, nos aporta una visión multidimensional, compleja, fluida y, a veces, caótica.

Rafael Alberto Pérez

Deseo antes que nada mencionar que acepté escribir estas líneas que sirven de prólogo a este libro con enorme gusto y gran satisfacción. Con enorme gusto porque la invitación me la extendió Raúl Herrera Echenique, a quien aprecio sinceramente y considero un estupendo investigador y académico. A él en este libro se unió la investigadora, así como docente Mg. Haydée Guzmán Ramírez. Y además, con gran satisfacción: primero, porque se trata de un proyecto en el que participan talentosos y reconocidos colegas, y segundo, porque me permite poner mi pequeño grano de arena en el colosal esfuerzo de plantear los nuevos paradigmas de la Estrategia para el siglo XXI. La pertinencia y actualidad del tema, y la calidad y el renombre de sus autores, me hacen pensar que este texto está llamado a convertirse muy seguramente en una de las obras de referencia en la materia.

La introducción corre a cargo, como no podía ser de otra forma, de mi querido amigo Rafael Alberto Pérez. Señalo que no podía ser de otra forma, porque su contribución como padre de la Nueva Teoría Estratégica está más allá de cualquier discusión. Sus aportaciones a la materia en las últimas cuatro décadas (desde aquel 1975 en que, como él mismo narra, comenzó su andadura en el mundo de la Estrategia) representan el más acabado ejemplo de cómo se construye un edificio teórico desde sus más sólidos cimientos y hasta la cúpula. A través de su actividad académica e investigadora, y después de miles de páginas escritas en innumerables artículos y libros, Rafael Alberto Pérez ha desarrollado la esencia de la Nueva Teoría Estratégica para el mundo iberoamericano.

Apenas como una pequeña muestra de sus hallazgos, en la introducción al presente texto, Rafael nos regala una detallada y muy completa síntesis de lo que significa la Nueva Teoría Estratégica, partiendo desde los que considera que son los principales problemas que enfrenta la Estrategia en nuestros días: un fuerte reduccionismo propiciado por un paradigma inadecuado, una racionalidad excesiva, la linealidad de su pensamiento y de sus modelos, un fuerte déficit de humanidad, la artificiosidad de los modelos del proceso estratégico, un ámbito limitado, una gran confusión conceptual y una seria debilidad teórica. A partir de ellos, el autor enlaza cuáles fueron las primeras soluciones que la NTE encontró a los inconvenientes citados a través de una mirada multidisciplinar y completamente novedosa. Así mismo, nos narra la génesis del FISEC (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación) a principios del presente siglo y los expertos que por él han pasado, de países tan diversos como España, México, Chile, Portugal y Colombia, por citar algunos; y nos explica a detalle los que considera los 10 principios de la Nueva Teoría Estratégica, que vale la pena enlistar brevemente porque indican con toda claridad el sustento de esta. Son, a saber: 1) La vida es relación, 2) La Estrategia es en su origen un fenómeno biológico, 3) Heredamos un sistema estratégico, pero también lo modificamos con nuestras nuevas capacidades, 4) El sistema estratégico humano aspira no solo a sobrevivir sino también a “mejorvivir”, 5) El objeto de toda estrategia es la configuración de una trama de relaciones, 6) La Estrategia no es una fórmula de éxito, 7) La Estrategia ha de generar sorpresa y subversión, 8) Las estrategias pueden ser de muchos tipos, 9) No a las respuestas “tipo”, y 10) Somos lo que elegimos.

El acertado prolegómeno del padre de la NTE nos abre las puertas a las contribuciones que conforman este texto, mismas que me permitiré relatar de manera muy sucinta, con la consabida advertencia de que por la brevedad del espacio no siempre es posible hacer justicia a su brillantez y profundidad. El capítulo 1, que lleva por título “Identidad organizacional”, se inicia con el texto de Haydée Guzmán Ramírez titulado “La conformación del Yo Organizacional”, en el cual desarrolla el tema relativo al desafío que enfrentan hoy las organizaciones para perfilar tanto su propia identidad como la de los miembros que la componen.

Para la autora existen cinco aspectos fundamentales sobre los que resulta imperante reflexionar para llegar a la conformación del Yo Organizacional, desarrollado ampliamente a lo largo del apartado: el primero se refiere a cómo se entiende la identidad personal con sus aspectos determinantes, como resultado de responder a la pregunta ¿quién soy yo?; el segundo aborda la identidad organizacional comprendiendo todos sus matices y de forma integral; el tercero llamado “La identidad personal en las organizaciones” hace referencia a cómo lograr la armonía entre el “yo” y el “nosotros” al interior de la organización; en

el cuarto se habla de identidad, identificación y compromiso como la base de una parte importante de los fenómenos del comportamiento organizacional; y finalmente el quinto, en el que se trata la comunicación de la identidad desde el aspecto de lo que se comunica y cómo se comunica.

En el segundo apartado del capítulo 1 aparece la contribución de Luiz Alberto de Farías, que lleva por título “Comunicación como espacio de relación organizacional”. En ella, el autor expresa su convicción de que “el lenguaje no forma parte de un encadenamiento social aleatorio, sino que constituye una parte fundamental de un modo social e histórico muy específico de inserción humana en el mundo”, señalando con ello el carácter intencional del lenguaje y sus códigos para lograr resultados de índole social, que involucran además los sentimientos y proporcionan un sentido de valoración. Luiz Alberto hace una revisión de las diversas teorías en el campo de la comunicación pasando por el funcionalismo y la teoría de la complejidad hasta abordar finalmente la Nueva Teoría Estratégica, a la que considera como un nuevo paradigma en materia comunicacional, dado que concibe la comunicación como la génesis del pensamiento estratégico, tomando en cuenta al individuo en su particularidad y también en relación con las organizaciones. Concluye el autor que el reciente y cambiante contexto en el que se desenvuelve la comunicación y la NTE permite la formulación de nuevos pensamientos comunicacionales, y se observa además una tendencia a la comprensión de la comunicación como un espacio de interacción y encuentro en el entorno de las organizaciones.

“La problemática estratégica sobre el valor comunicacional” es el título del texto escrito por Raúl Herrera Echenique y Raúl Bendezu Ontiveros, que abre el capítulo 2 denominado “El valor comunicación”. En la introducción se nos presenta una redefinición de carácter económico, y nos encontramos con que las organizaciones ya no solamente son valiosas por los aspectos materiales y financieros, sino por su capacidad para generar vínculos y relaciones con sus públicos de interés, pasando de lo tangible a lo intangible. Así, los intangibles son el activo más importante en la actualidad, y los autores diseccionan el asunto aportando datos, información y opiniones que ilustran claramente esta nueva realidad. Así mismo, hacen desfilar una serie de conceptos con los que se identifica a los intangibles: marca, reputación, imagen, identidad, cultura, innovación, talento, ética, coronando con la idea central: el vehículo que proyecta y activa las fuentes que generan valor es nada menos que la comunicación.

Una vez aclarada la posición, el texto de Herrera Echenique y de Bendezu Ontiveros diseña de manera amplia y profunda un conjunto de propuestas para responder a las interrogantes de a qué nos referimos cuando hablamos del valor de la comunicación, y qué variables lo componen, ambas sin duda cuestiones pertinentes y de completa actualidad en el campo de la Comunicación Estratégica.

El segundo texto que compone el capítulo 2 lleva por título “Las dimensiones del sistema digital”, y es obra de Octavio Islas y Amaia Arribas. Su componente central es el análisis de la realidad digital en la que estamos inmersos, y su repercusión y creciente impacto en nuestras vidas. Podría decirse que el artículo es una gigantesca ventana al funcionamiento del universo digital en todo el orbe.

En una primera parte los autores se encargan de explicar el cambio que estamos viviendo para pasar de la Economía del Conocimiento a la Cuarta Revolución Industrial, que como bien se señala, está modificando a la economía y a la sociedad en su conjunto. Las tecnologías digitales están presentes en prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas, y los gigantes como Apple, Amazon, Google, Netflix y Youtube, por citar solo algunos de los varios que se mencionan, son las corporaciones insignia de nuestros tiempos. Así mismo, en esta primera parte se explica la concepción de la teoría de los seis grados de separación para comprender el crecimiento de las redes sociales. En la segunda parte se abre un extensísimo análisis sobre el tamaño y la penetración de lo que los autores denominan el “ecosistema digital”, pasando por los contenidos y plataformas más importantes, sin olvidar por supuesto a las redes sociales, que han comenzado a moldear no solo la información sino las interacciones del mundo en el que vivimos. En la última parte del texto, Octavio Islas y Amaia Arribas se ocupan del estudio de uno de los fenómenos que más ha modificado la realidad digital y social: la red social *Facebook*, la más grande y popular del mundo, fundada por el hoy más que conocido Mark Zuckerberg, y que se ha convertido en el referente del éxito, y también de la polémica.

El capítulo 3, denominado “Comunicación Sostenible”, se inicia con la colaboración de Ana María Almansa Martínez y Elizabet Castellero-Ostio, que lleva por nombre “Comunicación y RSE. Análisis de la comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas españolas consideradas más responsables”.

Como puede verse desde su título, se trata de una investigación enfocada a las corporaciones ibéricas que han hecho de la RSE su impronta. En primera instancia las autoras hacen referencia a la importancia que se le da actualmente a la responsabilidad social en el ámbito de las corporaciones, enfatizando que puede constituir “una ventaja competitiva y diferencial” en el cambiante mundo actual, y que se traduce en términos de reputación, imagen, lealtad de los consumidores y por supuesto, reconocimiento social. Igualmente, desarrollan una detallada explicación acerca de los orígenes de la RSE, su recorrido a nivel europeo e internacional y sus conceptos clave, hasta llegar al estado que guarda el tema en el caso concreto de España, enfatizando que la pretensión del estudio es determinar si las organizaciones que están mejor valoradas en el tema de la RSE son también las que mejor comunican sus acciones. Para ello se analizan

dos aspectos que se consideran clave: el sitio *web* como principal herramienta de difusión y la memoria de RSE como recurso para presentar de manera específica las acciones llevadas a cabo. A partir de lo anterior se lleva a cabo el análisis a profundidad de las empresas mejor *rankeadas* en España en la materia.

Dentro del mismo capítulo, y con el número 3.2, encontramos el texto titulado “Comunicación estratégica: articulación de las ecologías simbólicas con los *stakeholders*”, de la autoría de Patricia Durán Bravo, Nancy Cisneros Martínez y Raúl Pancardo. El tema central que se aborda en este hace referencia a la necesidad de un buen funcionamiento de un sistema de comunicación estratégica que permita articular las ecologías simbólicas de los *stakeholders* a los propósitos de la organización, para poder hacer frente a las múltiples transformaciones tecnológicas y sociales de carácter global que estamos experimentando. Una parte destacada de la contribución de los autores es la presentación del denominado modelo ICA, consistente en una metodología estratégica de comunicación que, a través de la orientación de la ya mencionada ecología simbólica de los *stakeholders*, pretende favorecer la competitividad y el desarrollo organizacional.

“Comunicación y Democracia” es el pertinente título que encabeza el capítulo 4 del presente texto. Escrito por Dune Valle y Diana Bernal, el apartado denominado “Globalización, tecnologías de las comunicaciones y posverdad: las derivas de la verdad en la era digital” hace una interesante disección sobre uno de los conceptos que han moldeado la comunicación y el periodismo en la era digital: la posverdad. A consideración de los autores, la posverdad nos permite reflexionar sobre el presente, pasado y futuro del mundo actual en general desde la perspectiva filosófica, y no solamente reducirlo al ámbito comunicacional o político. El texto se inicia con una pertinente explicación de los orígenes antropológicos de la noción de verdad, y toca también temas como la globalización, la democracia y el totalitarismo en la era de Internet, así como la revolución tecnológica e informativa que ha transformado nuestra vida y ha dado forma a las relaciones en el universo contemporáneo. Después de un largo recorrido en el cual se citan nombres tan simbólicos como Hobbes, Maquiavelo o Huxley, finalmente Valle y Bernal nos regalan una serie de conclusiones entre las que sobresale la afirmación de que la posverdad es siempre multidimensional y que solamente puede ser analizada y entendida considerando dicha característica.

En la parte final del libro, Adriana Amado nos entrega su texto “Comunicación pública y medios de comunicación social”. Al inicio nos conduce por una exhaustiva e interesante revisión actualizada del nacimiento y evolución de los medios de comunicación, pasando por los vertiginosos cambios que ha supuesto la aparición de las redes sociales y el modo en que han transformado el entorno comunicacional y social. En estas líneas se describe la génesis de la comunicación pública y de la publicidad, las *fake news* que tanto preocupan, y se explica

cómo la prensa acompañó los procesos de democratización de las naciones y la conformación de las instituciones económicas actuales.

Amado desarrolla así mismo los esquemas de distintos modelos de comunicación, diagramando los que responden a una red centralizada, a una red descentralizada y a una red distribuida, para posteriormente exponer la teoría de que en el mundo actual la información ha dejado de ser poder, como sucedía con anterioridad, y ha pasado a ser un *commodity* gratuito al que todos tienen acceso. Lo que se ha convertido en un bien escaso y limitado en nuestros días es la atención de las personas, de ahí que ahora la lucha mediática sea por apoderarse de esa atención. El texto aborda igualmente la problemática de la comunicación institucional y su evolución de acuerdo con los periodos económicos a lo largo de la historia, desde la sociedad de la producción hasta la sociedad de la red. Como colofón se retoma la circunstancia actual de la enorme importancia e influencia que han adquirido los medios sociales de comunicación, y el reto que enfrentan los medios tradicionales para gestionar esta nueva realidad.

Después de estos breves párrafos en los que he procurado mostrar al lector el contenido de cada uno de los capítulos del libro y sus aspectos más novedosos, solamente quisiera extenderle una cordial invitación para que disfrute de una provechosa lectura de los autores más reconocidos en el campo de la Estrategia en el mundo de habla hispana. No albergo ninguna duda de que el conocimiento y la experiencia que aquí se abrevan dejarán satisfecho al más exigente.

Y por supuesto, mi más sincera enhorabuena a todas las autoras y los autores que participan en este libro. Con él se construye un piso más en la maravillosa obra que es la Estrategia.

Carlos Fernández Collado

Presidente de la Asociación Iberoamericana de la Comunicación

INTRODUCCIÓN

La NTE

Un nuevo mapa para concebir y gestionar estrategias.

Rafael Alberto Pérez¹

El hecho, hoy documentado, de que el Management estratégico maneje hasta 36 concepciones diferentes de Estrategia, es tan claro como inquietante. Significa que cuando hacemos estrategias trabajamos en base a una disciplina que no ha sabido concretar su objeto de estudio.

No necesito decir que una disciplina que pierde de vista el fenómeno que se supone tendría que observar, explicar y modelizar termina siendo confusa y desorientada. Y eso hace que tengamos todos un grave problema.

Los académicos porque ¿Cómo van a poder teorizar sobre Estrategia, debatir sus paradigmas y modelos, y pretender que los directivos dirijan sus organizaciones estratégicamente si antes, ellos mismos, no han sido capaces de ponerse de acuerdo en qué demonios es la dichosa Estrategia?

¹ Profesor emérito de la Universidad Complutense de Madrid (UCM); Presidente de Honor del Foro Iberoamericano Sobre Estrategia de Comunicación (FISEC) y de la Catedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CINTE) que Presiden respectivamente el Prf. chileno Raúl Herrera Echenique y el Prf. mexicano Octavio Islas. Consultor Estratégico y autor de referencia en Comunicación Estratégica. Entre sus libros destacan: “Estrategias de Comunicación” (Ariel, Barcelona, 2001; 4ª ed. 2008); “Hacia una teoría General de la Estrategia” con la Profesora argentina Sandra Massoni (Ariel, Barcelona, 2009); Pensar la estrategia (La Crujía, Buenos Aires, 2012); y “Nueva teoría Estratégica: el paradigma Emergente (Ed. Santillana, Santiago de Chile, 2014).

Los directivos y profesionales porque fracasan entre el 50 y el 90% de las estrategias que ejecutan. Resultaría irónico, si no fuese trágico, que una disciplina a la que llaman “la ciencia del éxito” alcance un nivel tal de fracaso.

Ante esta situación, una mayoría de las Instituciones docentes y de los expertos han preferido autodefenderse y enrocarse descargando todas las culpas sobre los ejecutores. Hay una frase que circula por Internet que deja muy clara esta postura: *“El fracaso estratégico tiene tres causas: ejecución, ejecución y ejecución”*

Frente a esta actitud, algunos investigadores, entre los que me encuentro, nos hemos preguntado si una parte significativa de ese fracaso no se originará en una forma inadecuada de concebir las estrategias. Y si la propia teoría estratégica que estamos impartiendo no estará inculcando en los hombres y las mujeres de acción una manera equivocada de pensar y hacer sus estrategias. Cuando la cartografía con la que estamos circulando no refleja la orografía los vehículos se terminan saliendo de la carretera.

Fue así como en 2001 propuse la NTE. Se trataba solo de 8 cambios con respecto a las formulas al uso, pero suficientes para aportar una nueva cartografía y con ella otra forma de pensar y hacer estrategias. ¿La que estábamos necesitando? Eso solo lo puede decir Vd.

Mi intención en este texto solo es exponerle la NTE para que Vd. la conozca, compruebe si se siente cómodo circulando por sus curvas y pueda juzgarla por sí mismo. Lo único que puedo prometerle es que he sido testigo privilegiado de los hechos que voy a narrarle. Como padre de la NTE me tocó vivirlos en primera persona y voy a tratar de resumirlos ahora en estas páginas.

I. Los mapas mentales

Desde que en 1974 **Tony Buzan** los presentara en su libro *Use Your Head*, los **mapas mentales** forman parte de nuestro instrumental de trabajo

Su utilidad es evidente. Pues, a pesar de que las distintas disciplinas se empeñan en separar y aislar su objeto de estudio y de categorizar y darnos definiciones cerradas, lo cierto es que nuestra mente es conectiva, y los **mapas mentales** intentan describir esa conectividad. Y para ello visualizan gráficamente la red que nuestra

mente ha creado en torno a un tema, y la representan a través de los conceptos, palabras, ideas, tareas, lecturas, etc. que la configuran.

Buzan supo entender que el hecho de visualizar esa red no solo nos ayuda a entender mejor donde estamos sino también a sacar más partido de nuestras propia capacidad mental. Subtituló su libro: *Innovative Learning and Thinking Techniques to Fulfil Your Potential*.

La cuestión que aquí nos planteamos es: ¿Qué ocurre cuando se refunda una disciplina o se le da otro enfoque?

Pues que su conectividad pasa a ser otra. En la medida en que una disciplina es fruto de una determinada manera de pensar y conectar sus elementos constitutivos, su reenfoque implica un cambio de esos vínculos. Lo que nos obliga a cambiar también su mapa mental. Algo que, sobre el papel es fácil pero no lo es tanto en la práctica, pues la mayoría de las veces suelen ser vinculaciones fuertemente asentadas.

Ese es el caso en que nos encontramos. La NTE, representa otra manera de entender la Estrategia. Una manera tan distinta que no solo plantea otras conexiones, sino que incluso nos habla de otro fenómeno estratégico, que de económico pasa a ser... biológico. Yo diría que su manera de entender la Estrategia no tiene nada que ver con la que el Management Estratégico nos tenía habituados.

Una forma de verlo es considerar que se trata de un nuevo paradigma: el cuarto. Después del militar, el matemático de John von Neumann y el económico-managerial hoy imperante. Así lo entendieron los 34 expertos y docentes de 11 países que participan en el libro *Nueva Teoría Estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (2014).

De eso es de lo que quiero hablarle en estas páginas. Lo que me exige explicar dos cosas: (1) qué es la NTE y qué cambios concretos propugna y (2) cómo esos cambios configuran una nueva cartografía a la hora de hacer estrategias. Pienso que la mejor manera de explicarlo es narrando su génesis y partiendo de su inicio. Algo que -como padre que soy de la NTE- viví en primera persona.

Se trata de una historia en 2 FASES y 3 Etapas que voy a tratar de resumirle:

FASE I

1ª Etapa: Incubando las sospechas 1975-1994

2ª Etapa: Las primeras soluciones: 2001-2009

FASE II

3ª Etapa: Las soluciones pendientes: 2018

2. La historia de una nueva cartografía

FASE I.

1ª Etapa: Incubando las sospechas: 1975-1994.

Esta historia se inicia en 1975. Llevaba yo entonces 10 años de experiencia profesional en **Lintas Madrid** (grupo Unilever), **Foote, Cone & Belding** (FCB) y **McCann Erickson** donde acababa de entrar como Director del Departamento de Cuentas, y ya había dejado entrever mi pasión por la ejecución y la estrategia. Pero no solo me atraía la acción, también la enseñanza y, desoyendo los consejos de algunos colegas, decidí compatibilizarlas. Primero como docente en la **Escuela Oficial de Publicidad** de la que había sido alumno y después, cuando se abrió la **Facultad de Ciencias de la Información**, de la **Universidad Complutense de Madrid**, formando parte del primer desembarco de profesores.

Fue así como me vi impartiendo la asignatura “Estrategias Publicitarias”. Ese territorio híbrido en que la estrategia se encuentra y fusiona con la comunicación. Hoy está de moda. Pero en aquel momento yo era uno de los pocos que lo investigaba e impartía en la Universidad española. Experiencia que compartí un par de años con **Cristobal Marín**, que había sido mi profesor en la Escuela Oficial.

A los alumnos les gustaban las clases y las cosas iban bien, pero pronto me di cuenta de que aquella asignatura carecía de la fundamentación que su carácter universitario le requería. Me puse a buscarla. Primero en los autores reputados de la Publicidad: **Ernst Ditcher**, **Rosser Reeves**, **Leo Bogart**, etc. Y después en los gurús del **Management Estratégico**.

Pero aquello me sirvió sólo hasta un punto. Cuanto más profundizaba y más estudiaba sobre el tema más claros veía los fallos y carencias que padecía la Estrategia y más larga se hacía “mi” **lista de problemas**. Entonces me di cuenta que si quería resolverlos tenía que concentrarme en los más importantes. Y eso hice, reduje la lista a 8 sobre los que centré mis sospechas.

Los 8 Problemas principales a los que se enfrenta la Estrategia:

- 1º: Un fuerte reduccionismo propiciado por un paradigma inadecuado
- 2º: Una racionalidad excesiva
- 3º: La linealidad de su pensamiento y de sus modelos
- 4º: Un fuerte déficit de humanidad
- 5º: La artificiosidad de los modelos del proceso estratégico

- 6º: Un ámbito limitado (a lo militar, a los empresarial/organizacional, y a lo político)
- 7º: Una gran confusión conceptual
- 8º: Una seria debilidad teórica.

En varias ocasiones estuve a punto de explotar y de hacerme mi harakiri académico poniendo sobre la mesa la lista con los 8 problemas disciplinarios que había encontrado. Pero había algo que me retenía. Algo que no encajaba: mientras mis sospechas aumentaban, la estrategia triunfaba. Y lo hacía tanto en la Academia como en el mundo profesional. Y eso, unido a un prudente respeto, me frenó. Si tanta gente inteligente como la que estudiaba, impartía, trabajaba y publicaba sobre Estrategia no había denunciado aquellos problemas ¿Quién era yo, un joven profesor español de Estrategias de Comunicación para desmontar un relato en el que participaba tanta gente famosa de medio mundo?

~ ~ ~ ~ ~

Pero de repente se abrió la caja de las críticas y descubrí que no estaba solo con mis sospechas. Ocurrió en 1994. En ese año se publicaron tres de los trabajos críticos más relevantes de toda la historia reciente de la Estrategia. Por si eso fuese poco, en uno de ellos, se cuestiona por primera vez el paradigma económico.

- *The Death of Economics* de **Paul Ormerod**
- *The fall and rise of Strategic Planning* de **Mintzberg**
- *Strategy as a field of Study: ¿Why Search for a new paradigm?* de **C. K. Prahalad y Gary Hamel**

Este último artículo de **Prahalad y Hamel** publicado en el volumen especial nº 15 del verano de 1994 de **Strategic Management**, fue la chispa que provocó mi particular incendio. Si ellos, que eran dos de los grandes, también se cuestionaban el paradigma eso significaba que mis sospechas podían tener algún sentido. No era, pues, cuestión de descartarlas sin más, sino de profundizar en ellas, verificarlas y ver hasta donde me llevaban. Me puse manos a la obra y comencé a escribir-

~ ~ ~ ~ ~

FASE I.

2ª Etapa: Las primeras Soluciones: 1995-2001-2009.

Desencadenado el proceso, el comienzo de la segunda etapa 1995-2001 estuvo marcado por la soledad y la dificultad de contrastar mis ideas. Recuerdo que en la

página principal de mi web personal-que me acababan de ofrecer mis hijos como regalo de cumpleaños- escribí lo siguiente:

~ ~ ~ ~ ~

Me siento como un navegante solitario en medio del océano con un móvil/celular en la mano sabiendo que en otros lugares de este mismo océano hay otros navegantes solitarios como yo, también con su móvil, pero el problema es que ignoro sus números de teléfono.

Instalado, muy a mi pesar, en ese aislamiento investigué y tomé notas y no paré de escribir hasta junio de 2001 en que revisé las últimas pruebas de imprenta del que habría de ser mi libro de referencia “Estrategias de Comunicación”. Y allí en la pg. 672 estaba la propuesta de una Nueva Teoría Estratégica.

~ ~ ~ ~ ~

▪ **¿Una nueva Teoría de la Estrategia?**

Al principio, yo no intentaba crear ninguna Teoría. La NTE no estaba en mi cabeza ni era tampoco una de las líneas de investigación del libro cuando comencé a escribirlo. Terminó siendo una consecuencia obligada de la propia historia que en él se cuenta. Las carencias y fallas que iba detectando en la Estrategia que había heredado me remitieron a unas posibles soluciones. Y así nació la NTE como un intento de solución de los problemas que había identificado. Una solución que terminaría haciendo en dos Fases, y la Primera de ellas en dos tiempos, uno de “propuesta general” en 2001 y otro de “concreción, cocción y elaboración” que duraría hasta 2009.

La Segunda Fase la acabo de cerrar este mismo año de 2018, y sus propuestas figuran en mi último libro: “Estrategar: Vivir la Estrategia”.

▪ **Las Primeras soluciones de 2001**

La propuesta inicial de la NTE era breve y programática:

*necesitamos una nueva teoría **menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional.***

Pero contenía las pautas para desarrollarla: una mirada transdisciplinar y una matriz relacional (que solo podía aportar la comunicación). Su intención también estaba clara: llevar a cabo una reformulación a fondo de la Estrategia como campo de conocimiento con base en 5 anclajes:

1. Incorporar los nuevos paradigmas que nos aporta la ciencia de finales del XX y comienzos del XXI.

2. Tomar al hombre, sus procesos estratégicos y relacionales como sujeto/ objeto de estudio.
3. Estudiarlos de forma transdisciplinar desde el pensamiento complejo.
4. Asumir un enfoque articulador.
5. Encajar los resultados en una matriz comunicacional/relacional.

Mi intención era superar las limitaciones del paradigma managerial/económico y convertir la Estrategia en una Teoría General válida para todos los contextos de acción.

Un reto del que se haría eco el **European Journal of Communication**:

~ ~ ~ ~ ~

Proposing a new paradigm (...) he defines a strategic theory for everyday communication (2004.

~ ~ ~ ~ ~

Y que el profesor chileno **Dino Villegas** (2008) hoy docente en la Texas Tech University, Lubbock (Arizona) relata con las palabras que encabezan este Capítulo:

~ ~ ~ ~ ~

El llamado que en 1994 Prahalad y Hamel hacen a repensar la teoría estratégica desde otros paradigmas, ha tenido una respuesta positiva desde Iberoamérica. En este sentido el libro “Estrategias de Comunicación” (Alberto Pérez, 2001) abrió una puerta al proponer que la estrategia fuese repensada desde la comunicación, pues esta proporciona una matriz relacional que estaba faltando en las formulaciones al uso. Una idea que luego fue recogida por el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC².

~ ~ ~ ~ ~

He de decir que la buena acogida que recibió la NTE me sorprendió. Con la perspectiva que da el tiempo transcurrido, yo diría que la clave de la aceptación de la NTE no radicó tanto en la supuesta novedad de sus propuestas como en que la NTE vino a confirmar las sospechas que muchos expertos ya estaban teniendo.

Daba soporte teórico a lo que ellos ya intuían. Y venía a cristalizar, materializar y ordenar sus inquietudes. Y eso hizo que, al respaldar a la NTE dichos expertos

² Villegas, D. (2008). ¿ Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo Anglosajón e Iberoamericano. Zer-Revista de Estudios de Comunicación, 14(27).

estaban apostando también por ellos mismos, por ese mundo de dudas semi-silenciadas y de preguntas contenidas. La herejía estaba sobre la mesa, y al ser una teoría apenas esbozada, todos podían meterle mano. Estaba abierta a sus contribuciones.

Lo cierto es que reflexiones parecidas estaban y están presentes en otros expertos iberoamericanos, así en **Sandra Massoni** (1990): *La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural*; en **Jesús Martín-Barbero** (2002) al sugerir la *posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad*; y en **Marcelo Manucci** (2004): *Diseñar estrategia es diseñar significados*. Con diferentes palabras dichos textos expresan una clara coincidencia en el diagnóstico: el déficit cultural y de humanidad del pensamiento estratégico al que nos había llevado el paradigma económico. La coincidencia también alcanzaba el tratamiento para resolver estas carencias: **la comunicación**.

Es importante destacar que esa coincidencia en la distancia no venía dada tanto por la influencia y la lectura recíproca entre los respectivos autores -de hecho, algunos ni nos conocíamos ni nos habíamos leído tampoco- cuanto por las exigencias de la realidad ahí fuera. En el nuevo contexto de una sociedad supuestamente global en sus mercados y redes de información, pero claramente fragmentada en sus reglas y valores, se estaba haciendo patente la necesidad de tender puentes entre las distintas partes de los conflictos/oportunidades. Lo difícil y meritorio ya no era ganar la guerra, sino no hacerla. Surgía así una nueva orientación estratégica más orientada a la negociación, a la cooperación y al consenso que al conflicto.

Todas esas circunstancias hicieron que, del mismo modo que se echaba en falta una nueva teoría, también se echase en falta un espacio de intercambio para el intercambio y el debate. Un espacio para co-construir propuestas y desarrollar la NTE. Y así fue cómo surgió **el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)**, y como, de pronto, me vi enzarzado en un rico intercambio entre expertos de especialidades y países muy diversos a los que acaba de conocer.

- **2002-2003: Nace FISEC, el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación**

En realidad, y por extraño que parezca, FISEC nació dos veces. La primera vez que aparece su nombre fue en 2002. Ese año se me ofreció la posibilidad de organizar en el **Ciclo de Otoño** de la **Universidad Complutense de Madrid** un I Encuentro sobre Estrategias de Comunicación. La propuesta que presenté recibió el apoyo del **Instituto Español de Estudios Estratégicos del Ministerio de Defensa** que la esponsorizó. Al tiempo que todos los expertos invitados, de México, Chile, Argentina, Venezuela, Portugal y España, aceptaron y participaron.

El Encuentro se caracterizó por el fuerte consenso que hubo en torno al **enfoque articulador** de la Estrategia que la NTE traía consigo. Pero, a pesar de esa primera aparición pública y del acuerdo que reinó entre los participantes, el Foro como tal todavía no existía. Su fundación legal sería un año más tarde, en 2003, ante un notario de Madrid. Fue entonces cuando **FISEC** se constituyó como una asociación sin ánimo de lucro con el objetivo de facilitar el intercambio entre expertos en torno a la estrategia y la comunicación.

▪ **2001-2009: Tiempo de “concreción, cocción y elaboración”**

En 2004, **FISEC** co-organizó el II Encuentro **Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación** con la Universidad de Sevilla. Las sesiones se celebraron en la actual sede del **Parlamento Andaluz**. Una construcción del siglo XVI recién restaurada, que en un tiempo había sido el antiguo **Hospital de las Cinco Llagas de Nuestro Redentor**, cedido para la ocasión por la **Junta de Andalucía**. No se podía pedir un marco más solemne.

El encuentro fue un éxito. Y desde entonces expertos del mundo de la estrategia y la comunicación pero también de la física (**Sanchez-Gómez**), la antropología (**Constantin von Barloewen**), la bioética (**Guillermo Hoyos**), el pensamiento complejo (**Edgard Morin**) y otras disciplinas, se vienen reuniendo anualmente en distintas Universidades e Instituciones de Iberoamérica para debatir aspectos de la NTE y avanzar en su desarrollo.

La NTE representaba, al decir de muchos expertos, una ruptura y un avance significativo, pero faltaba desarrollarlos y armonizarlos en un cuerpo teórico unitario. Eso se fue logrando con los Encuentros y debates de **FISEC**. A día de hoy **FISEC**, bajo la presidencia internacional del profesor chileno **Raúl Herrera Echenique**, ya lleva celebrados 13 encuentros internacionales. Los 7 primeros tuvieron lugar en esta FASE I que estamos comentando, se organizaron en colaboración con Universidades de cuatro países: **España** (Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Sevilla, Universidad de Granada, Universidad de Málaga); **México** (Universidad Iberoamericana de D.F.); **Portugal** (Universidade do Algarve) y **Colombia** (Universidades Pontificia Universidad Javeriana y Jorge Tadeo Lozano en la sede de Cartagena de Indias).

Además de la internacionalización de la NTE de que nos hablan estos Encuentros, merece destacarse que dos de ellos (los de Málaga y Cartagena de Indias) estuvieron presididos por **Edgar Morin**, padre del pensamiento complejo, y para muchos de nosotros el más importante pensador vivo europeo.

Durante este período me concentré en concretar el perfil de la NTE y en marcar sus diferencias con respecto al enfoque convencional. Una inquietud a la que traté de dar respuesta en mis ponencias tanto en la **Universidad de Sevilla**

(2003) como en la **Iberoamericana de México D.F.** (2005). Pero sería en el **V Encuentro** celebrado en la **Universidade do Algarve** (FARO, Portugal) en Septiembre 2007 donde precisaría en mi ponencia los 7 cambios que marcan la diferencia entre la NTE y las formulaciones convencionales al uso. Cambios que le dan su especificidad a la NTE y comienzan a dibujar su nueva cartografía. Hoy pienso que aquel fue un momento crucial: la NTE había dejado de ser una mera propuesta en bruto y pasaba a tener personalidad propia.

Los 7 cambios de la NTE

1. **En el paradigma central:** de la fragmentación a la complejidad. La NTE propone trabajar con los paradigmas actuales de la ciencia y no con los del siglo XVII. Y frente a una visión de la realidad dual, fragmentaria, estática y economicista, nos aporta una visión multidimensional, compleja, fluida y, a veces, caótica.

2. **En el sujeto: del actor racional al hombre relacional.** Entender que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente reemplazado por constructos artificiosos: homo oeconomicus, actor racional, jugador, etc. Para la NTE: el ser humano es la pieza clave para que la Estrategia aterrice, se encarne y cobre otra forma más real y útil.

3. **En la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.** Para la NTE se hace necesario sustituir la vieja concepción de la organización: racional, jerárquica, funcionalista por otra sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa, socialmente responsable y ambientalmente sostenible

4. **En el enfoque: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.** Frente a la competencia como duelo y el mercado como una guerra, la NTE propone la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados: escuchar y dialogar para reconducir a un cauce común posiciones que se presentan como incompatibles. Se trata de ponerse en el lugar del otro, entender que existen distintas racionalidades y tratar de armonizarlas. En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la “nueva teoría estratégica” aspira a proporcionar reglas hermenéuticas y articuladoras.

5. **En la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación.** Se trata de refundar la Estrategia desde la comunicación. Dándole una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Añadir a los factores económicos – que siempre estarán ahí – otros más relacionales

e intangibles. Para ello la NTE propone volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas sobre el fenómeno estratégico (transdisciplinariedad) en la matriz unitaria de estudio que nos ofrece la Comunicación (una propuesta que ya habían hecho Ruesch y Bateson (1951) con respecto a la psiquiatría).

6. **En el método: nuevas herramientas.** Nuevas formas de mirar exigen nuevas formas de hacer. La NTE nos brinda nuevos métodos de análisis estratégicos como el RAPC y el GIV.

7. **En la metodología: nuevos modelos** (como el Estrategar, el GIV o el RAPC). Adaptación de la ponencia de Rafael Alberto Pérez en la Universidade do Algarve (Portugal) 2007.

Si bien los **cambios** marcan las diferencias y nos ayudan a entender la NTE, pienso que son los **principios** que la animan los que mejor expresan su espíritu refundador.

Los 10 principios de la Nueva Teoría Estratégica

▪ **Primer Principio. La vida es relación**

La vida es relación (la acción no existe, lo que existe es la interacción). Y nos hacemos a nosotros mismos en esa relación dinámica. Somos más fenoma (adaptación) que genoma (programa). Aunque hoy todavía muchos suelen pensar lo contrario.

▪ **Segundo principio. La estrategia: un fenómeno biológico**

La estrategia es en su origen un fenómeno biológico. Y juega un papel clave en las relaciones vitales. Para las ciencias de la vida las estrategias son las respuestas homeostáticas con las que (todos) los seres vivos reaccionan a las oportunidades (sexo, comida) y a los peligros (depredadores, cambios climáticos, catástrofes naturales) que los cambios de sus entornos les generan y así, de esta forma, poder sobrevivir.

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

A medida que avanzamos filogenéticamente el sistema estratégico va incorporando las nuevas capacidades emergentes y haciendo más

sofisticadas esas respuestas. Fue así como los humanos hemos heredado el sistema estratégico de nuestros antecesores pero lo hemos modificado al incorporar nuestras nuevas capacidades: semántica, hermenéuticas, teoría de la mente, imaginación, prospectiva, cálculo *ad futurum*, etc. De esta forma lo que solo era biológico se hizo también sociocultural.

- **Cuarto principio. El sistema estratégico humano aspira no solo a sobrevivir sino también a “mejorvivir”**

Mientras nuestros antecesores se limitaban a escanear el entorno en busca de posibles discontinuidades, nosotros somos capaces de: (1) imaginarnos el abanico de futuros posibles y no posibles; (2) Atribuirles probabilidades (futuribles); (3) anticiparnos antes de que estos sobrevengam (ya sea para alcanzarlos o para evitarlos); (4) seleccionar entre dichos futuribles aquel que entendemos nos conviene más (al que convertiremos en nuestra meta); (5) imaginarnos diferentes rutas alternativas para alcanzarlo (tantas como se nos ocurran); (6) elegir una de esas rutas alternativas; (7) recorrerla y ejecutarla; (8) evaluar los resultados y aprender de la experiencia.

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

Si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futurible (aquel que hemos convertido en meta) el objeto de toda estrategia (aquello que queremos transformar para poder alcanzar esa meta) es la realidad exterior, pero no solo la física sino también y sobre todo las relacional (configurada en red). Lo que buscamos es otra configuración de nuestra trama relacional más propicia para el logro de nuestras intenciones, propósitos y metas.

- **Sexto principio. La estrategia no es una fórmula de éxito**

Ningún experto, ni ninguna estrategia por buena que sea, pueden garantizarnos el logro de nuestras metas. No hay ruta segura del éxito. El famoso “one way to succeed” y “las 7 (o las que sean) fórmulas seguras del éxito” son sencillamente una estafa. Si Vd. quiere cambiar el futuro o influir en él, tiene que asumir que va a penetrar en un territorio donde domina **la incertidumbre. A Vd. le corresponde estructurarla y encontrar la mejor ruta** (y si la incertidumbre no es estructurable mejor que no penetre).

La explicación de que no haya camino seguro de éxito es simple: el resultado, esa trama relacional que queremos reconfigurar no depende solo de nosotros (también intervienen otras personas, fuerzas, sistemas, sin olvidar el azar) que con su actuación pueden modificar el resultado. Entonces ¿Para qué

hacer estrategias? Pues porque es mejor hacerlas y ser co-constructor de nuestros futuros que quedar pasivo. Y a pesar de que nuestra capacidad tanto de predicción como de transformación sea limitada hay que intentarlo pues ese es como humanos nuestro margen de maniobra. Lo contrario sería volver al fatalismo y dejar nuestras vidas en manos de los dioses.

▪ **Séptimo principio. La estrategia ha de generar sorpresa y subversión**

Aquí surgen algunas contradicciones, pero la vida humana está llena de ellas. La estrategia es hija de la imaginación y ha de generar sorpresa y subversión. Pero a su vez se apoya en el cálculo y su ejecución se ordena en la planificación.

Calculamos por lo menos 6 cosas: (1) la probabilidad de que una determinada discontinuidad o un futuro se produzca; (2) Las consecuencias que esa discontinuidad o futuro tendría para nosotros caso de producirse; (3) las intenciones de los demás (teoría de la mente), sus posibles intervenciones y sus eventuales consecuencias; (4) las consecuencias probables de nuestras alternativas; (5) la probabilidad de que nuestras alternativas generen ciertas reacciones; (6) las consecuencias probables de esas reacciones. Como consecuencia de todo ello evaluamos la probabilidad global que tenemos de alcanzar las metas asignadas. Y en base a todo eso elegimos.

Como el lector puede ver lo que muchas veces llamamos racionalidad no es sino un decisión razonable, calculada y soportada en la probabilidad. Pero a pesar de tanto cálculo lo cierto es que la estrategia desborda a la teoría de las probabilidades (algo que sabía muy bien John von Neumann) porque si bien la teoría de las probabilidades nos permite anticipar con pequeños márgenes de error las conductas colectivas (la audiencia de la Radio o la TV, por ejemplo), no nos permite calcular ni anticipar el comportamiento ni la estrategia de una persona singular. Y son esas voluntades individuales (el ser amado con su Sí o con su NO, el director de RR.HH. que dirige nuestra selección al puesto al que aspiramos; el financiero que decide si invierte o no en nuestra empresa; el conductor del coche de enfrente con el que nos vamos a cruzar pero también podemos chocar, etc.), quienes muchas veces marcan el resultado final.

▪ **Octavo principio. Los criterios de las estrategias humanas**

Las estrategias humanas pueden ser de muchos tipos. Pero para comunicarnos puede ser práctico el sistematizarlas. Se suelen utilizar diversos criterios, siete son los más frecuentes:

- Reactivas o proactivas.
- Adaptativas o transformadoras.
- Arriesgadas/optimistas, incrementales/prudentes o conservadoras/pesimistas.
- Innovadoras, correctoras o más de lo mismo.
- Para cambiarnos a nosotros mismos (evolución estructural o personal) o para cambiar/transformar lo de fuera (los otros, la relación, el entorno)
- Físicas, químicas, biológicas o simbólicas.
- Articuladoras o confrontativas.
- **Noveno principio. No a las respuestas-tipo**

Las estrategias han de ser siempre ad hoc. Hay que pensarlas para situaciones y contextos dados. No cabe generalizar. Pero eso no impide que cada enfoque se decante por unas más que por otras. Si me preguntasen qué criterios propicia la NTE me atrevería a decir que básicamente se inclina por estrategias que sean:

- Más anticipativas que reactivas.
- Mejor (más fácil, controlable) cambiarse a uno mismo (mejorar nuestros productos y servicios, o nuestro carácter, etc.) que tratar de cambiar a los demás.
- Mejor transformar la relación que intentar cambiar al otro.
- Mejor estrategias articuladoras y cooperativas que confrontativas.

El enfoque de la estrategia que precede a la Nueva Teoría Estratégica fue conflictivo y excluyente. Para la Nueva Teoría Estratégica, sin embargo, la finalidad última de toda estrategia es la articulación, y nos enseña que en vez de rechazar al otro se trata de enriquecernos con él y sus diferencias.

- **Décimo principio. Somos lo que elegimos**

Hemos comenzado diciendo que nos hacemos en la relación. Ahora es el momento de añadir que, en la medida en que la estrategia modifica las relaciones, terminamos siendo lo que elegimos: nos hacemos a nosotros mismos a base de elecciones. Y nos hacemos en un doble sentido: (1) re-afirmativo de una parte pero (2) excluyente por la otra. Cada vez que elegimos una opción estamos podando con ella una parte del árbol de nuestra vida: las otras opciones y caminos que ya no podremos transitar.

Siempre me impresionó el grito de la Yerma de Lorca: “*¡He matado a mi hijo!*”. Al matar a Juan, su marido, Yerma, mujer fiel donde las haya, había podado la posibilidad de tener hijos y eliminado ese futuro de su vida. Elegir y excluir marcan el devenir humano.

Fuente: [http:// www.tendencias21.net/ estrategar/Decalogo-de-Rafael-Alberto-Perez_a319.html](http://www.tendencias21.net/estrategar/Decalogo-de-Rafael-Alberto-Perez_a319.html)

▪ **2009: Cerrando la FASE I**

Como el lector ya se habrá dado cuenta las primeras propuestas de la NTE solo resolvían 5 de los 8 problemas identificados. Faltaban por resolver los tres últimos (6º, 7º y 8º de la lista). Problemas que vuelvo a repetir para que el lector se pueda ubicar más fácilmente.

Los 8 Problemas principales a los que se enfrenta la Estrategia (repetición)

- 1º: Un fuerte reduccionismo propiciado por un paradigma inadecuado
- 2º: Una racionalidad excesiva
- 3º: La linealidad de su pensamiento y de sus modelos
- 4º: Un fuerte déficit de humanidad
- 5º: La artificiosidad de los modelos del proceso estratégico
- 6º: Un ámbito limitado (a lo militar, a los empresarial/organizacional, y a lo político)
- 7º: Una gran confusión conceptual
- 8º: Una seria debilidad teórica.

Con los 5 primeros encauzados, la NTE en marcha y FISEC debatiéndola, el 6º problema lo afronté en el libro: “*Hacia una teoría general de la Estrategia*” (2009)” que tuve la oportunidad y el gusto de escribir conjuntamente con la profesora **Sandra Massoni**, de la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). En él, contamos con la colaboración de 9 destacados expertos de seis países: el boliviano **Alfonso Gumucio Dragón**, los argentinos **Marcelo Manucci** y **Mario Riorda**; el mejicano **Jesús Galindo Cáceres**; el portugués **Francisco Serra**:

el chileno **Dino Villegas** y los españoles **Alfonso González Herrero** y **Aitor Ugarte**. Como se indica ya en su propio título la obra propone una **concepción general de la Estrategia** y explica que no hay razón para limitar la Estrategia ni a lo militar ni a lo económico y organizativo.

Prologado por el Secretario General Iberoamericano **Enrique V. Iglesias**, el libro fue presentado por el propio **Iglesias** en la sede Oficial de la Secretaría en el Paseo de la Castellana de Madrid (España). En sus propias palabras: “Es esta una Teoría General de la Estrategia útil y abierta. Una nueva teoría para pasar del conflicto a la articulación, superar fronteras y lindes arbitrarios e incorporar visiones de conjunto tanto multilaterales como “transdisciplinares”.

El acto contó también con la participación del Director General de la Asociación DIRCOM, **Sebastián Cebrián** y la de los dos autores.

Con la propuesta de solución para el 6º Problema di por cerrada la FASE I.

FASE II.

3ª Etapa: Las soluciones que faltaban: 2018.

Resueltas, o al menos encauzadas, mis 6 primeras sospechas con la 1ª Fase de la NTE, me quedaban por resolver las dos últimas La 7ª: “*Una gran confusión conceptual*”. Y la 8ª: “*Una seria debilidad teórica*” que había dejado aparcadas en espera de un mejor momento. Tal vez las más difíciles pero también las más importantes. Trabajé en ellos desde 2009 hasta 2018.

A simple vista parecen dos cuestiones independientes y propias de la esfera académica, sin mayor repercusión en la vida real y profesional. Pero nada más lejos de esa primera impresión. Pronto me di cuenta de que los dos problemas estaban fuertemente interconectados (la debilidad teórica era debida en gran parte a la confusión conceptual) y que juntos generaban uno de los mayores fallos de la Estrategia que habíamos heredado. Pero, no dejaba de ser mi opinión. No estábamos ante una cuestión opinable. Si yo tenía razón había que verificarlo, y solucionarlo. Para verificarlo, necesitaba asegurarme de que estaba trabajando con los datos correctos.

Hasta ese momento los datos que disponía indicaban que:

- **5 de cada 7 estrategias fracasan cuando se implementan** (La magnitud del porcentaje varía según el estudio que se maneje, pero suele moverse en una banda preocupantemente alta: entre el 50 y el 90%).

- **Apenas un 56% de los nuevos productos alcanzan sus objetivos económico-financieros.**

- El 90% de los nuevos negocios cierran antes de 5 años.

Pero eran datos que se solían publicar sin referencia a una fuente autorizada Y yo quería disponer de dos datos muy precisos procedentes de una fuente fiable. Algo que para mí era clave para abordar ese problema:

- (1) cuál era el nivel real de fracaso estratégico y
- (2) cuál el nivel de confusión en torno al propio fenómeno estratégico.

Lo primero que hice fue tratar de identificar quienes eran los autores que más sabían sobre esos temas para -una vez localizados- contactarlos y pedirles su ayuda. Y así hice. El resultado fue muy positivo tanto en la identificación como en la colaboración, cosa que debo agradecer a los investigadores.

Respecto a la cuestión del fracaso estratégico, los expertos más acreditados en el tema, los Profesores **Carlos J. F. Cândido** y **Sergio P. Santos**, de la Universidade do Algarve (Faro, Portugal) se mostraron muy dispuestos a colaborar, y así lo hicieron con una Tribuna que aportaron para mi reciente libro “Estrategar: vivir la Estrategia” en la que explican que el **nivel de fracaso estratégico** que reflejan los distintos estudios se mueve entre el 50 y el 90%.

No hace falta decir que son resultados muy preocupantes, pues aún tomando el mejor de los supuestos, de que fracase “solo” el 50% de las estrategias que se ejecutan, sería todo un desastre.

Respecto a la **confusión conceptual**, el gran experto en el tema, el profesor cubano experto en biblioteconomía, **Guillermo Ronda Pupo**, hoy docente en Chile en la **Universidad Católica del Norte**, tuvo la gentileza de reunirse conmigo en Madrid. Me comentó en detalle cómo en uno de sus estudios bibliométricos -realizado en colaboración con el profesor español **Guerras-Martin**- trabajando sobre 91 definiciones formuladas desde el Management Estratégico, habían llegado a identificar 36 concepciones distintas de Estrategia.

Si ya el dato del fracaso me había impresionado por su gravedad, este lo hizo todavía más. Piense el lector que si trabajando sólo con 91 definiciones se encuentran 36 concepciones distintas de la Estrategia, **¿de qué cifra estaríamos hablando si se llegan a analizar los cientos de definiciones que los distintos autores nos han legado?**

Verificados los dos datos, los crucé, y la conclusión se hizo obvia. ¿Cómo no iban a fracasar unas estrategias diseñadas desde una disciplina que tiene 36 objetos distintos de estudio?

Llegué así a la conclusión de que -al margen de posibles fallos en la ejecución- el factor principal de fracaso era que “las pensamos mal”. Y las pensamos mal porque trabajamos con una disciplina teóricamente débil. Una disciplina que, por

culpa de la confusión conceptual que sufre, ha perdido de vista el fenómeno que tendría que observar, explicar y modelizar.

Confusión y debilidad que han generado unos modelos artificiosos y una cartografía que no se corresponde con el territorio por el que después los hombres y mujeres de acción tienen que moverse y operar.

Si eso es así ¿Cómo vamos a poder teorizar sobre Estrategia, concebir, proponer y debatir paradigmas y modelos? ¿Cómo vamos a pretender que los directivos dirijan sus organizaciones estratégicamente y apliquen estrategias para alcanzar sus metas, si antes nosotros no hemos sido capaces de ponernos de acuerdo en qué demonios es la dichosa Estrategia?

▪ **¿Estoy siendo muy Radical?**

Tal vez el lector esté pensando que estoy siendo muy duro en mis críticas y llevando al extremo mis puntos de vista. Puede que lo que he dicho hasta aquí de esa impresión, pero quiero dejar constancia de que, para como son las cosas, creo que estoy siendo bastante moderado. Lo que ocurre es que estas cosas no suelen decirse, la Estrategia nos llega rodeada de un halo de respetabilidad y prestigio; cuando alguien como ahora dice cosas a contracorriente suenan inconvenientes. Lo malo es que de esa forma se perpetúan los errores.

Por otra parte al pretender contarle una historia larga en un texto breve como este, me he limitado a exponer. No he intentado convencer. Ni siquiera he argumentado mis afirmaciones.

Tal vez haya llegado ahora el momento de hacer un alto, y de buscar el respaldo de otros expertos más autorizados. Me explicaré con unos ejemplos:

- (1) Vengo manteniendo la conveniencia de que pensemos las estrategias de otra forma. Creo firmemente en ello pero esa idea tiene un claro precedente en **Sumantra Ghoshal, Christopher Bartlett** y **Peter Morán** quienes en su artículo *A New Manifesto for Management*³ (1999) ya propusieron con toda claridad la *exigencia de que los directivos cambien la forma de encarar y practicar la estrategia*.
- (2) En cuanto a la confusión conceptual en torno a la estrategia, viene de lejos, pero por no remontarme excesivamente diré que ya en 1983 **Evered** alertó de **los riesgos** de no tener una definición consensuada del término. Una preocupación de la que **Hambrick y Fredrickson** (2001) se hicieron eco 18 años después al señalar que se estaba usando Estrategia para designar

³ Publicado en el número de Primavera del Sloan *Management Review*, volumen 40, N° 3, editado por el **Massachusetts Institute of Technology (MIT)** que bajo el título de *In Search of Strategy* dedicó su 40° aniversario a este tema.

casi cualquier cosa. Y que recuperó **Costas Markides (2004)** en su *What is strategy and how do you know if you have one?:*

*Despite the obvious importance of a superior strategy to the success of an organisation and despite decades of research on the subject, **there is little agreement among academics as to what strategy really is.***

Las referencias en este sentido podrían ser muy numerosas. Sirvan a modo como ejemplo las siguientes:

*Managerial language has been used to obfuscate and politicise the managerial process, especially the strategic process (Steven **French**).*

*Strategy as a term or concept has numerous definitions and there exists no universally conscious or agreed definition (**Gísli Jón Kristjánsson**).*

*Although strategy is one of the must taught and studied concepts, it is paradoxically also one of the least understood (**Ketchen, Boyd and Bergh**).*

*There is no agreed-upon definition of strategy that describes the field and limits its boundaries (**Lawrence Freedman**).*

*A good deal of the confusion in this field stems from contradictory and ill-defined uses of the term strategy (**Henry Mintzberg**).*

- (3) Vengo sosteniendo que la Estrategia adolece de debilidad teórica, pero **en realidad la cosa es todavía peor. Lo grave no es que esa teoría sea débil, lo realmente grave es que ni siquiera llega a ser una teoría. En palabras de Shrivastava & Persson:**

*There are research studies, conferences, journals, and Ph.D. programs devoted to Strategy. The Academy of Management alone has over 8000 members who research and teach Strategy, and the Strategic Management Society has about 3000 members. **Yet, there is no widely accepted, coherent and pragmatic theory of Strategy.***

Confío que con estos ejemplos quede claro que -para bien o para mal- no soy el único que piensa así. Aunque si sea uno de los más beligerantes. En mi descargo diré que todo lo que critico lo trato también de solucionar. Lo que ya no le puedo prometer es que mis soluciones sean las válidas. Eso tienen que decirlo los demás.

- **¿Cómo resolverlo?**

Me centré en resolver los dos problemas teóricos pendientes, “**la confusión conceptual**” y “**la debilidad teórica**”. Dado que los dos comparten el mismo origen: la no-concreción-del-fenómeno- estratégico, concluí que su solución también tendría que ser conjunta: identificar dicho fenómeno y así poder refundar la Estrategia en cuanto Disciplina.

Todo eso hizo que encontrar ese fenómeno perdido se convirtiera en mi meta prioritaria. Pero, en este punto surgió otro problema, esta vez metodológico ¿Cómo íbamos a poder localizar algo que no sabíamos que era ni cómo era?

Seguí muchas rutas, indagué por muchos caminos, y me costó años de trabajo, pero al final encontré lo que buscaba. La respuesta me la dieron las Ciencias de la Vida, campo 24 de la nomenclatura de la UNESCO. Como el lector ya sabe se trata de un conglomerado de 20 disciplinas (Biología Animal, Antropología Física, Biomatemáticas, Biometría, Biofísica, Biología Celular, Etología, Genética, Biología Humana, Fisiología Humana, Inmunología, etc. etc.) que tienen en común ocuparse de los seres vivos: plantas, animales y humanos.

Aunque la Estrategia no es su objeto principal de estudio la suelen manejar en sus explicaciones. Pero lo importante aquí es que no solo la manejan, además nos ofrecen una explicación sobre su naturaleza, nos dicen en qué consisten.

Para las Ciencias de la Vida las estrategias son: **“las reacciones homeostáticas de todos los seres vivos a los cambios de su entorno”**⁴. Asimilando así las estrategias a lo que la biología llama función respuesta: las reacciones que el organismo genera en respuesta a los cambios del entorno para recuperar el equilibrio que dichos cambios le han alterado.

La consideración de las estrategias como las “reacciones homeostáticas a los cambios del entorno”, que hacen las Ciencias de la Vida, nos afecta muy directamente:

~ ~ ~ ~ ~

- Ubica el fenómeno estratégico como un fenómeno biológico.
- Lo caracteriza como un sistema. No ya una capacidad sino un sistema funcional.
- Concreta su función: generar/restaurar el necesario equilibrio interno, cuando algo ha cambiado en el entorno y amenaza con desestabilizarlo.
- En el fondo lo que nos dicen las ciencias de la vida es que todos los seres vivos disponen de una serie de sistemas para su supervivencia: respiratorio, circulatorio, etc. Pero además tienen un suprasistema que cuida expresamente de esa supervivencia y ese es el sistema estratégico.

~ ~ ~ ~ ~

⁴ <http://www.bdigital.unal.edu.co/51576/1/2016-tesis%20final-homeostasis.pdf> Homeostasis y enfermedad, una estrategia de aula para promover el autocuidado OSWALDO JAVIER GONZÁLEZ VELANDIA, Universidad Nacional, Colombia

Nos hacen ver la Estrategia como un sistema biológico de equilibrio interno en relación con su entorno. Una conceptualización que tiene como principal virtud **su novedad. No la habíamos encontrado antes en la literatura específica sobre Estrategia.** Algo que el lector habrá podido comprobar también en sus lecturas personales sobre el tema. **Era, pues, una propuesta nueva, pero venía avalada por precedentes distinguidos:**

- **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. Desde la bio-sistémica. En sus propias palabras *“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, e incluso a un replanteamiento de la naturaleza de la condición humana.
- **En 1981, Manuel Martín Serrano** propuso en “Teoría de la Comunicación” que **la comunicación era un fenómeno biológico.**
- **Gregory Bateson desde su ecología de la mente hizo una propuesta similar pero, ésta vez, en el ámbito de la Política.**
- **Además, conecta la Estrategia con el pensamiento complejo; que, como deja claro Edgar Morin, “significa establecer relaciones”.**

Investigué aquella propuesta y la terminé haciendo mía. En ese trayecto elaboré dos modelos descriptivos de sus procesos estratégicos: uno zoológico, propio de todos los seres vivos, especialmente de los animales; otro antropológico como consecuencia de la entrada evolutiva del ser humano y sus capacidades en la escena de la vida.

La primera vez que formulé esta propuesta lo hice como hipótesis de trabajo, fue en mi ponencia: “La estrategia como fenómeno biológico” en el 2^a Encuentro del Grupo Estrategar celebrado el 10 de julio 2011 en la Casa de América de Madrid. Continué trabajándola. Una vez cerrada la investigación presenté sus resultados por primera vez en 2013 en el **IX Foro Internacional de CONFIARP** celebrado en **Montevideo (Uruguay)**. Desde entonces la vengo presentando y debatiendo en distintos Foros y países: en Cuba en **La Habana**, en la **Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (ACCS)**; en **México D.F.**, en la **UNAM**; en el **Instituto Tecnológico de Monterrey**; en la **Universidad Autónoma de Guerrero**, y en

las **Universidades Anáhuac, José Vasconcelos y Mesoamericana de Oaxaca** y en **España, en la Universidad Complutense de Madrid y en la Universitat d'Alacant** (Encuentro Internacional de REALIP). Recientemente, la he explicado en detalle en mi último libro “Estrategar: Vivir la Estrategia” (2018).

Hasta ahí el balance se remite al pasado. Pienso que lo más interesante tiene que ver con el futuro.

La respuesta a la NTE

Como ya dije antes el primer sorprendido por la buena respuesta que recibió la NTE soy yo mismo.

Para no fatigar al lector solo voy a apuntar unos pocos hechos e indicios, 5 en concreto, que reflejan esa acogida.

5 INDICIOS

(de aceptación de la NTE)

1° Indicio: Distinciones

Los reconocimientos Internacionales recibidos por el libro “Estrategias de Comunicación (Rafael Alberto Pérez, 2001) en que se propone la NTE

- Premio al “Mejor Libro Iberoamericano de Comunicación”, IV Cumbre Iberoamericana, Santo Domingo, 2005
- Premio a la Excelencia Investigadora en Materia de Estrategia, Universidad del Algarve, Portugal, 2006
- Seleccionado por “Razón y Palabra” (Instituto Tecnológico de Monterrey) entre los 34 libros más influyentes en el ámbito de la comunicación en Iberoamericana.

2° Indicio: Movimientos de Expertos y Académicos:

En torno a las propuestas de la NTE se han generado dos movimientos: uno de expertos, el **Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)** ya comentado, que preside el profesor y consultor chileno **Raúl Herrera Echenique** y que propicia el debate sobre la NTE y sus aplicaciones. Y otro de investigadores: la **Cátedra Itinerante de la NTE** fundado en México D. F en 2015 que preside el profesor mexicano **Octavio Islas** y dirige el también profesor **Cesar Colunga** que apoya la investigación, la docencia y la documentación sobre la NTE.

3º Indicio: Encuentros Internacionales:

A día de hoy, se han celebrado ya XIII Encuentros Internacionales promovidos por FISEC para debatir la NTE y sus aplicaciones, en sedes académicas de Brasil, Chile, Colombia, España, México, Portugal y República Dominicana (1) y un Webminar on line. A ello hay que añadir el centenar largo de Universidades de 14 Países en las que se han impartido Seminarios sobre la NTE.

4º Indicio: El apoyo de destacadas personalidades:

La participación en estos foros de señaladas personalidades de la estrategia, la comunicación, la sociología, la física y la antropología. Ante la imposibilidad de citarlas a todas ellas me permito mencionar a solo a tres por orden de participación: el físico **José Luis Sanchez Gómez**, Director de la Revista Española de Física, y de la Revista Iberoamericana de Física; el antropólogo **Constantin von Barloewen**, miembro del Consejo Académico de la Harvard University, y **Edgar Morin**, padre del pensamiento complejo que presidió el VII Encuentro de Málaga (España) en 2008 y el VIII en Cartagena de Indias (Colombia) en 2009.

5º Indicio: Destacada presencia editorial:



- **Números monográficos de Publicaciones periódicas:** tres revistas prestigiosas de tres países latinoamericanos le han dedicado a la NTE sus respectivos números monográficos: **DIRCOM** (Argentina), nº 101 (especial) diciembre 2015; **Huellas** de la Policía de Investigación (Chile), nº 1, 2016 y **Civilizar**, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Sergio Arboleda (Colombia) vol. 3, 2016.

- **Colección sobre la NTE:** Se ha creado una colección sobre la NTE coordinada por el sello editorial “Razón y Palabra” de Octavio Islas y con el amparo de la **Universidad de los Hemisferios de Quito, Ecuador**. En el 1º título de dicha colección “**Nueva Teoría Estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad**” (2016) editado en Chile, los 28 autores de 12 países que en él participan consideran la NTE como el nuevo paradigma que estábamos buscando desde que en 1994 Prahalad y Hamel cuestionaran el económico. El 2º libro de la colección titulado “**NTE: Repensando la estrategia desde la Comunicación**” (2017) da entrada a otros 13 expertos de 6 países que exponen sus puntos de vista.



- La NTE en un clásico de las Universidades Británicas:

La presencia editorial internacional de la NTE no se limita al mundo latino. La 3ª Edición de “Strategic Management in Tourism” coordinado por los profesores Luiz Moutinho y Alfonso Vargas-Sanchez (2018) publicado por CABI, y texto de referencia en materia de Turismo en las Universidades británicas, le dedica a la NTE un capítulo entero, el 12, escrito por Alejandro Pérez Ferrant -CEO de TBP Consulting empresa especializada en Turismo, ocio y Life Style- y por mí mismo en el que se explica su adecuación al campo del turismo, ilustrado con ejemplos.

Conclusiones

En estas páginas, pretendía -tal y como indiqué en su inicio- explicar dos cosas:

- (1) qué es la NTE y qué cambios concretos propugna y

(2) cómo esos cambios configuran una nueva cartografía a la hora de hacer estrategias.

Y para ello he narrado la génesis de la NTE.

Ahora, una vez hecho, me toca vivir la soledad de todo autor, y me pregunto si he sabido transmitirle este nuevo mapa. Y pienso que es algo que solo Vd. puede decirlo.

Pero no voy a preguntárselo, quisiera ir más lejos y para ello lo que le propongo es que colabore activamente en este proyecto. ¿Cómo? Mandándome “su” mapa mental de tal y como Vd. haya entendido la NTE.

Será una visualización muy útil para mí. Me servirá para saber si he cumplido o no con mis intenciones al escribir estas líneas. Y los 10 mapas que a mi juicio mejor hayan descrito la NT prometo que los utilizaré como material docente en mis seminarios y cursos futuros.

¿Se anima?

Por mi parte me comprometo a informar a los ganadores y a invitarlos, hasta donde las Instituciones me lo permitan, a asistir a aquellos de esos cursos que les interesen.

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

I.1 La conformación del Yo Organizacional

Haydée Guzmán Ramírez¹

Existe un gran desafío para las organizaciones en lo que se refiere al mayor conocimiento y entendimiento de las identidades, no solo de los miembros que las conforman sino de las suyas propias. La multiplicidad de identidades, no solo personales sino organizacionales y su continuo cambio y transformación, reta a los directivos a gerenciar la diversidad, la inestabilidad y algunas veces la contradicción y la incongruencia. Alrededor de este tema también debe considerarse que los grandes cambios del mundo globalizado que muchos han calificado como complejos y turbulentos, tienen una incidencia significativa en la identidad organizacional y en la identidad individual de los colaboradores de las organizaciones y han provocado un nuevo estilo de *management* que los afecta sensiblemente.

Acercarse a este tema remite, primero, a la Nueva Teoría Estratégica, NTE, cuando describe tres de los siete cambios propuestos, frente al sujeto, frente a la organización y frente al enfoque; en el sujeto, entender que recuperar al ser humano como uno de los ejes de la NTE, en el marco de la presente reflexión, significa comprender su identidad de manera integral puesta en la organización a la cual esté vinculado. El cambio en la organización está relacionado con su propia mirada “sistémica, conectiva y significativa...” que demanda de los

¹ Presidenta del capítulo colombiano del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, FISEC Colombia. Doctoranda en Comunicación (Universidad Austral, Argentina), Magíster en Docencia (Universidad de La Salle, Colombia), Comunicadora Social (Pontificia Universidad Javeriana, Colombia). Docente investigadora y consultora. Autora de diversos artículos científicos en el campo de la comunicación estratégica y organizacional. Presidenta de la Red Académica de Comunicación en las organizaciones, RECOR. Actualmente, Directora de la Maestría en Comunicación de la Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia. guzmanramirezhaydee@gmail.com

directivos gestionar las identidades personales y organizacionales y la diversidad que se da en cada una de estas. Y el cambio en el enfoque, que como bien propone la NTE, debe buscar “la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados: escuchar y dialogar para reconducir a un cauce común posiciones que se presentan como incompatibles. Se trata de ponerse en el lugar del otro, entender que existen distintas racionalidades y tratar de armonizarlas...”

El segundo aspecto al que remite este tema es a uno de los principios del pensamiento complejo, el sistémico u organizacional, que permite relacionar el conocimiento de las partes con el conocimiento del todo y viceversa. Pascal decía: “tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como conocer el todo sin conocer particularmente las partes”.

En este artículo se desarrollan cinco aspectos fundamentales, de obligada reflexión, para llegar a *La conformación del Yo Organizacional*: cómo se entiende la **identidad personal** con sus aspectos determinantes y características, el peso que la narrativa tiene en la conformación de este tipo de identidad y cómo nuestra presencia cotidiana está enmarcada por las diferentes máscaras que nos ponemos en cada situación. Se describe la identidad personal como el resultado de una búsqueda permanente y consciente para encontrar una respuesta a la pregunta *¿quién soy yo?* En segundo término, se aborda la **identidad organizacional**, con todos los matices que esta comprende, definida y concebida de diferente manera por los autores anglosajones e iberoamericanos. El conocer las características y la dinámica de estos dos tipos de identidades llevará a entender la identidad personal puesta en las organizaciones.

El tercer aspecto es, justamente, la **identidad personal en las organizaciones**, que se refiere a cómo armonizar un *yo* en un *nosotros*, lo cual implica realizar un “trabajo de identidad” respecto al proceso de negociación y regulación de ésta. **Identidad, identificación y compromiso** es el cuarto tema, en el cual se desarrolla cómo estos conceptos son la base de parte los fenómenos organizativos y del comportamiento organizacional. Finalmente, se aborda la **comunicación de la identidad**, donde algunos autores llaman la atención a los dirigentes por su desatención hacia *lo que se comunica* (contenidos), frente a un marcado interés a *cómo se comunica* (forma).

I. Identidad personal.

La identidad viene de afuera en la medida en que los otros nos reconocen, pero viene de adentro, según entendamos cómo se reconocen los demás; la identidad personal orienta nuestras vidas. En la identidad se diferencian las “acepciones fuertes y las débiles”. En las primeras, el significado de sentido común dado al concepto, implica los supuestos de que es ‘algo’ que toda la gente tiene, que debe

tener, o que está en búsqueda de ella y debe llegar a *descubrir*. En las segundas, las débiles, se tiende a romper con la noción de sentido común y se califica la identidad como múltiple, inestable, fluida, contingente, fragmentada, construida y negociada (Vera y Valenzuela, 2012).

Esto lleva a pensar en la construcción de la identidad personal ya que por ser esta cambiante y poseer tantos matices, es un proceso dinámico, porque todos los elementos que la conforman pueden modificarse, además estamos abocados a la configuración de una identidad personal, que no es posible sin la participación de los otros (Bernal, 2003). Páramo (2008) demuestra que la(s) identidad(es) del sujeto y el auto concepto que formamos de esas identidades están estrechamente relacionados y se construyen social y psicológicamente a partir de las relaciones con otros, lo cual implica la auto observación; estas relaciones, a su vez, nos indican qué observar del otro y es en esa medida en que el otro contribuye a la construcción de nuestra identidad.

La caracterización de la identidad lleva a puntos de encuentro entre diferentes autores, frente a aspectos como el lenguaje, los nombres propios, la interacción, el cuerpo, la memoria, las historias de vida (Strauss, 1977) (Revilla, 2003) (Larrain, 2003).

Así mismo, la narrativa, adquiere una gran dimensión cuando se habla de la construcción de la identidad; ha sido considerada como el medio por el cual se crea y recrea su sentido al enlazar el pasado con el presente y vislumbrar el futuro. En otras palabras es en las historias de vida donde la persona se reconstruye y se proyecta con todo su sentir, emociones y aspiraciones.

La identidad personal se construye por medios narrativos y la propuesta es pensarla como parte de un relato que presenta grados diferentes de coherencia e integración; “el modo en que nos insertamos dentro de ellos, determina nuestra vivencia y el significado que le otorgamos a nuestra experiencia” (Duero, 2006:147). El modo que tenemos para comprender las intenciones de los demás y comprendernos a nosotros mismos es mediante la utilización de narraciones, es decir, historias que dotan los sucesos de sentido y significado permitiendo unir los fenómenos con el objetivo de dar consistencia, unidad y propósito a nuestras vidas (Guitart, 2008). Pero, ¿Por qué nos importa tanto la identidad?, son muchas las circunstancias que con frecuencia provocan un replanteamiento del proyecto de vida individual que nos lleva a preguntarnos en ocasiones ¿quién soy?, ¿dónde estoy?, ¿con quién quiero estar?, ¿en qué quiero trabajar? y, por lo tanto, ponen en primer plano el tema de la identidad personal.

Blanco (2011), por su parte, plantea interrogantes similares y explica que las respuestas a las preguntas ¿quién soy?, en su doble forma: ¿cómo he llegado a ser quién soy?, y ¿quién quiero ser de ahora en adelante? las tiene la narración

que ha mostrado poder conjugar en un movimiento dialéctico todas las variables para dar cuenta de estos interrogantes. Añade que la narratividad no sólo logra enganchar el pasado y el futuro sino que, a su vez, logra armonizar pasividad y actividad; además es “constitutiva” de la identidad, y en este sentido, forma parte esencial de ella. Lo que la identidad sea, es algo que tenemos que “hacer” más que descubrir; la identidad personal consiste en la capacidad que tiene una persona de responsabilizarse por su propia vida y esta capacidad de asumir la propia biografía implica una fase narrativa.

Díaz (2011) también destaca que la identidad es una resultante narrativa que se mueve en la dialéctica de la *permanencia o conservación* y el *cambio o transformación*, “ser de una manera otro cuando se define o lo definen”. Indica que la narración y argumentación hacen que la construcción identitaria se mueva en esa dialéctica que, por un lado, mantiene la singularidad y particularidad de los sujetos y por otro, le permiten cambiarla.

De otra parte, intencionalmente, todos en cada actuación de nuestras vidas queremos dejar una impresión que es calculada y trabajada, esto significa que cada circunstancia es una escena que representamos con todos los elementos que requiere una obra teatral. Para Goffman (2012) lo que caracteriza la interacción es que en ella se produce un proceso de manejo e impresiones, es decir, los individuos, literalmente, representan papeles en su vida cotidiana, son actores conscientes de que su acción es interpretada; esto implica que dicho actor se desenvuelva entre lo que Goffman llama el escenario y los bastidores, la fachada, el medio, el público, el ritual y la máscara.

Sin embargo, ante la pregunta *¿quién soy?*, en el nuevo mundo laboral, Rentería (2008) responde que esto implica la construcción de referenciales de interacción concretos. El sujeto ya no está más en calidad de actor. Ahora se le exige participar del guión en el que actúa, de la construcción constante y cambiante de su identidad y de sus modelos de subjetividad. Discute la existencia de sujetos posibles desde lo psicosocial en las nuevas realidades del mundo del trabajo y las organizaciones y argumenta que existen sujetos ampliados y cada vez más difusos y multifacéticos.

2. Identidad organizacional.

El punto de encuentro para una teoría y una historia oficiales de la identidad corporativa en Norteamérica y Europa, se empezó a definir en los años 70's y desde entonces las publicaciones sobre el tema brindan dos posturas: la americana, que fue pragmática en cuanto al estudio de los problemas de mercadeo, publicidad y comercialización; y la europea, que tomó de la semiótica un lenguaje sistematizable para elaborar un corpus teórico de connotaciones epistemológicas.

En ambos casos, el centro siempre fue la síntesis gráfica como resumen de todo un programa de comunicación corporativa, que buscó favorecer la identificación de productos y servicios en un entorno netamente comercial.

La identidad corporativa y su planificación, “fueron un reflejo gráfico de cualquier cambio organizacional en una compañía, en su estructura administrativa, en el historial de la empresa, su filosofía, su personalidad, sus valores éticos y culturales, así, como en sus aspectos políticos y estratégicos” (Bermúdez, 2014:31). Pero el concepto evolucionó y logró ver a la identidad como un todo empresarial.

Igualmente, se presenta una confusión conceptual respecto a la producción científica anglosajona e iberoamericana sobre la identidad empresarial. Mínguez (2000) observa que el concepto de identidad corporativa abarca los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento; sin embargo en bibliografía anglosajona es muy frecuente la utilización del término *corporate identity* como sinónimo de identidad gráfica de la organización. Balmer (2001) precisa que la *niebla* que ha envuelto a la identidad corporativa es una falta tradicional de diálogo entre los estudiosos y escritores anglófonos y no anglófonos. Chaves (2005) dice que las expresiones *identidad corporativa* o *comunicación corporativa*, no siempre son definidas con precisión y con frecuencia se solapan con la expresión *imagen corporativa*. “En el contexto sajón, *corporate identity* suele coincidir con lo que en el medio latinoparlante se denomina *imagen corporativa*, y *corporation* significa compañía o empresa, pero en el contexto latino remite a formas organizativas más complejas y nunca significa sólo empresa” (22).

Al respecto, Garrido (2017) expresa que el autor anglosajón conceptualiza la idea de *identidad corporativa* en forma equivalente a lo que los autores iberoamericanos llaman *imagen corporativa* (los aspectos de forma), con un marcado acento pragmático. No solo hay interesantes diferencias entre estas escuelas de pensamiento, sino además entre la europea y anglosajona. Por su parte, Nosnik (2017) frente a la disparidad de criterios en diferentes regiones del mundo, tiene la hipótesis de que actualmente estos temas (identidad, imagen, diseño organizacional, gestión estratégica, gestión de marketing, comunicación, relaciones públicas, etc.) se relacionan o aportan a la diferenciación que es un elemento central de la competitividad en el entorno global.

El artículo considerado seminal en la literatura de la identidad organizacional fue escrito por Albert & Whetten (1985) en el cual desarrollan los conceptos de identidades múltiples y de identidad como organización y dan respuesta a los interrogantes de ¿quiénes somos? ¿en dónde estamos? ¿qué queremos ser? y ¿para dónde vamos? A veces no basta acudir a la misión o a la visión, sugieren plantearlas utilizando tres criterios: **central, distintivo y perdurable**, que son los que dan la base para las investigaciones posteriores. Más adelante, el mismo

Whetten (2006) enfatiza que no todas las características institucionalizadas de la organización están calificadas como referentes de identidad, pero todos los referentes de identidad deben ser características institucionalizadas de una organización. También llama la atención sobre la identidad *de* las organizaciones, en comparación con la identidad *en* las organizaciones, y traza una gran frontera entre lo que es la identidad de la organización y lo que no lo es.

Al formular la pregunta ¿cuál es la realidad o naturaleza de la identidad de una organización? Cheney, Christensen & Dailey (2014) observan que la mayoría de las respuestas a este interrogante tienden a verla como una propiedad esencial o inherente de una organización o como una construcción social; sin embargo, la mayoría de los discursos sobre identidad organizacional se orientan sobre ambas perspectivas. Plantean los siguientes temas de importancia para los interesados en comunicación organizacional que llevan a cabo investigación sobre identidad: **1.** Atravesar y transformar los límites formales, **2.** Reconsiderar la membresía organizacional. **3.** Encontrar la identidad e identificación a través de la tecnología. **4.** Desafiar la conveniencia de la identificación y de la expresión unitaria, y **5.** Obtener dialectos simbólicos-materiales en formación y expresión de la identidad.

Siguiendo la corriente del diseño, Costa (1992) describe la identidad *como lo que es esencial* en todo lo que es o existe y lo define siendo a su vez *diferente*; y considera que la unicidad y la diferencia son dos dimensiones subsidiarias de la noción de identidad. Define la identidad corporativa como un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir a una empresa u organización de las demás y cuya misión es diferenciar y significar, es decir, transmitir elementos de sentido y connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa. Desde otra perspectiva, Sanz de la Tajada (1994) expresa que toda organización necesita tener una personalidad propia que señaló como el conjunto de características que la distinguen y que permiten reconocerla, diferenciándola de las demás. Añade que la identidad de una organización la configuran sus atributos específicos que se concretan en dos cualidades: los rasgos físicos y los rasgos culturales.

A pesar de la gran cantidad de conceptos existentes en la literatura internacional sobre identidad corporativa se reconocen claramente dos enfoques: el del diseño y el enfoque organizacional. El enfoque organizacional es mucho más rico, precisa Capriotti, (2009) porque es global e interdisciplinario porque la concibe la como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos. Así, define la identidad corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización con las que se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (21).

Del mismo modo, Arranz (1997) dice que la identidad empresarial es mucho más que diseño; observa que la identidad corporativa es un conjunto de manifestaciones donde se proyectan el pasado, presente y futuro de la empresa y tiene que ver con análisis y planteamientos estratégicos, estilos y culturas, cambios organizativos, marketing y comunicación interna, entre otros temas.

Por su parte, Villafaña (1999) anota que “las empresas no tienen genes pero sí disponen de otros atributos igualmente identificadores y diferenciadores” (18) que le dan el carácter de unicidad y permanencia. Costa al revisar su definición, añade que la identidad es un tema filosófico que proviene de la antropología y que es la esencia primera de la empresa. No hay identidad sin diferencia, señala, y observa que la empresa es, o debe ser, idéntica a sí misma, tal como es en su esencia, personalidad y valores. Plantea que la identidad es a la empresa como el ADN a las personas. Y Ventura (2001) complementa al decir que es obligado analizar la identidad de una empresa desde una perspectiva global, no desde ópticas parciales; es por esto que el concepto *identidad global* “nace con una voluntad de resumen, en un solo valor, de todos aquellos elementos configuradores de la identidad, sean de índole comercial, corporativo o institucional... Todos los contenidos y realidades de la empresa se implementan en una identidad: la identidad global” (181).

Cuando Villafaña (2002) define la identidad corporativa, dice que “es algo obvio” y que al igual que la identidad personal, es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no. Su concepto de identidad es equivalente al comportamiento corporativo, a la cultura y a la personalidad corporativas. En el mismo sentido, Prati, McMillan-C & Karriker (2009) comprenden la identidad organizacional como una variable cognitiva que no sólo afecta la identificación de sus miembros sino que también determina su comportamiento en el entorno organizacional.

3. La identidad personal en las organizaciones.

En los estudios organizacionales el concepto de identidad se utiliza para referirse a la identidad social y a la identidad propia. Un *nosotros* se diferencia de un *no nosotros*. El *nosotros* puede referirse a la organización como un colectivo o a un grupo específico o categoría social utilizada por los individuos al definirse. La identidad organizacional también puede ser un elemento clave de las identidades sociales, por ejemplo, cuando las personas no se refieren principalmente a las características de la organización sino a su propia pertenencia a la organización como un elemento clave de quiénes son (Alvesson, 2002).

Andrews, Baslery & Coller (2002) coinciden con Alvesson al precisar que en la sociología de las organizaciones se encuentra que los componentes de la

identidad son el personal y el organizativo. El componente personal, dicen, es idiosincrásico y exógeno en relación con el desarrollo de una cultura local en la organización, y el componente organizativo suele ser más uniforme entre los miembros y puede llegar a dominar la identidad personal. También afirman que la identidad organizacional es un derivado de la cultura de las organizaciones, que pasa por el filtro cognitivo de cada individuo y que las identidades organizativas son referentes culturales contruidos “vía socialización e interacciones”. Por lo tanto, la identidad es el resultado de interacciones sociales, producto de procesos de influencia social.

Entregan una serie de proposiciones que ayudan a entender la formación de las identidades personales frente a las identidades organizacionales desde la estructura, jerarquía, cultura e interacción:

- La identidad organizacional construida por cada persona depende en parte de su posición en la estructura formal e informal de la organización.
- Cuanto mayor sea el rango de la centralidad informal y/o de estructura jerárquica formal, más amplio será el abanico de identidades formadas.
- Para cada miembro de la organización, la diversidad de la estructura informal y la centralidad debería dar lugar al desarrollo y mantenimiento de una identidad organizacional estable.
- Cuanto más fuerte sea la cultura local, más parecidas serán las identidades organizacionales entre los miembros. Estas identidades deberían ser uniformes, siempre y cuando sean también estables.
- Las identidades fuertes, estables y diversificadas surgen de la influencia social y de la interacción en la red. Las identidades fuertes y homogéneas resultan de culturas organizacionales fuertes.
- La amplitud con la que los miembros de una organización aceptan y adoptan las estrategias puestas en marcha como respuesta al cambio, depende de la fuente de la identidad (42-46).

La identidad es fundamental para una concepción de lo que significa ser humano, su contexto es esencialmente intergrupual, por esta razón, la identidad de un individuo se basa en parte en los grupos a los que pertenece y la identificación con estos grupos forma parte de su autoconcepto. Paulsen (2003) al referirse a las organizaciones como sistemas dinámicos señala que los individuos se diferencian entre sí a través de la membresía de departamentos, equipos, rangos o niveles de gestión. Así, las personas dentro de las organizaciones se identifican con los grupos según el área de trabajo, sus roles, identidades profesionales, estado laboral, acuerdos informales y con la organización misma. En consecuencia, en la interacción, las personas no solo actúan como individuos, sino también

como miembros de los principales grupos a los que pertenecen. Sin embargo, cuando las personas se definen a sí mismas como miembros de alguna categoría o grupo social se minimizan las diferencias entre los miembros individuales del grupo, pero también las diferencias entre los miembros dentro y fuera del grupo se acentúan.

Aquí cabe la apreciación de Sluss & Ashforth (2007) quienes estudiaron el significado y la importancia de la identidad e identificación relacional, basada en la relación de roles entre dos individuos. Definen la identidad relacional como la forma en que las personas desempeñan sus roles entre sí -¿cuál es la naturaleza de nuestra relación?- y la medida en que la persona se define en términos de una relación dada -¿cuánto interiorizo esta identidad como definición parcial del yo?--; esta identidad es la que teje la red de funciones y roles en un sistema social.

Desde otra visión, Dutton & Dukerick (1991) indican que tanto la imagen como la identidad son construcciones teóricas que impactan a los miembros de una organización porque a través de ellas la empresa adquiere un significado y los motiva a la acción de maneras y en momentos particulares. Explican la identidad, primero, cuando precisan que los autoconceptos y las identidades personales son formados y modificados en parte por cómo creen que otros ven la organización para la cual trabajan. Segundo, la imagen e identidad de la organización y lo consistente que estas sean ayudan a explicar cuándo, dónde y cómo los individuos se sienten motivados para impulsar o rechazar iniciativas organizacionales.

A la pregunta ¿cómo abordan las organizaciones su propia identidad y la de sus miembros? Hogg & Terry (2000) dicen que el público organizacional está familiarizado con algunos aspectos de la teoría de la identidad social, pero lo está menos con los estudios basados en la teoría de la autocategorización, que ayuda a comprender una gama de comportamientos sociales en entornos organizativos.

Si la cultura organizacional es a la identidad organizacional lo que el yo es a la identidad individual, se deduce que, al igual que los individuos forman sus identidades en relación con las definiciones internas y externas del yo, las organizaciones forman la suya en relación con la cultura y la imagen (Hatch & Schultz, 2002) . En el sentido práctico, sugieren a las organizaciones esforzarse por cultivar y apoyar el trabajo relacionado con la cultura organizacional, la identidad y las imágenes y comprenderlo con el fin de fomentar una identidad equilibrada que pueda desarrollarse en las condiciones cambiantes del entorno.

Ahora bien, basado en la teoría de la identidad social, Paulsen (2003) sostiene que los gerentes de organizaciones que experimentan cambios deben ser conscientes de que este no solo implica la reestructuración o reorganización del trabajo, sino también la necesidad de renegociar los límites del grupo y las nuevas formas de relacionarse con los empleados. Al mismo tiempo, Ardila y Vargas (2012)

analizan cómo el desarrollo y la integralidad de los individuos incide de manera importante en el ámbito organizacional; se refieren a las relaciones interpersonales, a la adaptabilidad y a la capacidad para responder ante una nueva situación en forma efectiva. Indican que el individuo y las organizaciones tienen su propia identidad, comparten creencias, capacidades, valores, ambientes cambiantes tanto internos como externos, establecen interrelaciones y son creativos. Sugieren a las organizaciones optimizar los procesos educativos, a través de mejoras continuas en autonomía, en calidad de vida del individuo, en comunicación corporativa, liderazgo transformacional y en el grado de madurez del pensamiento y las capacidades emocionales e intelectuales de quienes la componen.

Ante el nuevo constructo organizativo y psicosocial que aparece en el mundo de las organizaciones, Gómez y Patiño, y Meneses (2010) sugieren que el individuo, lejos de soportar angustia, estrés, ansiedad, acoso o cualquier otro síndrome psicológico, podría convertirse en gestor de sus sentimientos y afectos, reorientando su participación laboral, “al “reubicarse”, enriqueciendo la identidad como resultado de la conjugación y equilibrio armónico entre las nuevas circunstancias y las propias necesidades para lograr el desarrollo integral como individuo, con una identidad que se vería fortalecida y reforzada” (209).

Ante la pregunta ¿cómo podríamos vincular la noción del *yo* múltiple a múltiples identidades organizacionales y múltiples subculturas organizacionales? Soeters (2011) considera que “...dado que la organización está compuesta de varios aspectos de la identidad, los miembros individuales pueden percibir que algunos “encajan” con sus propias identidades individuales, mientras que otros no lo hacen” (474).

En el mismo sentido, el propósito de Adams & Crafford (2012) es explorar las estrategias que las personas siguen en el trabajo de identidad para regular y negociar sus identidades en la vida laboral teniendo en cuenta que las personas están constantemente en proceso de definirse a sí mismas atrayéndose y comprometiéndose con diversos entornos y contextos que les permiten desarrollarse eficazmente. Describen tres conceptos fundamentales para comprender cómo se manejan las demandas hechas por los aspectos personales y sociales de sus identidades: La **identidad laboral** se centra en quién es una persona en el trabajo y cómo se define en este contexto. **Trabajo de identidad** se refiere al proceso de negociación y regulación de la identidad. Y **estrategias para el trabajo de identidad** se refiere a las decisiones y acciones reales adoptadas para regular la identidad.

A través de la identificación con la organización, la identidad organizacional proporciona parte de la base de la autoidentidad. Pero en muchos casos no puede ser toda la organización, sino un grupo dentro de ella que funciona como

una fuente de identidad. Con frecuencia hay elementos de una organización y/o un grupo que las personas no ven como parte de lo que son, lo que implica el distanciamiento activo de que *esto no soy yo, soy muy diferente*, Alvesson (2002). Lo anterior sugiere que la identidad organizacional es más que una simple respuesta a la pregunta ¿quiénes somos? como organización.

En cuanto a los cambios, la identificación de los empleados con grupos en contextos organizacionales se vuelve particularmente notable porque las identidades grupales existentes son desafiadas y surgen nuevos objetivos de identificación. “Una identidad formada a través de la interacción con otros dentro de la *vieja* estructura se altera necesariamente cuando las nuevas estructuras están en su lugar. Se forman nuevos límites y el *otro* se convierte en un *extraño*” (Paulsen, 2003: 23). Una persona puede identificarse con la organización para la que trabaja y, sin embargo, estar en desacuerdo con los valores, la estrategia o la misión de la organización. El individuo también puede tener identidades múltiples y diferentes grados de identificación con la organización (Gustavsson, 2005).

Kreiner, Hollensbe & Sheep (2006) aplican límites a las identidades individuales y organizacionales, introduciendo dos tipos de conexiones entre ellas: inraidentidad e interfaces de fronteras entre identidades. Estos conceptos abonan el terreno para la comprensión futura de cómo los empleados, los gerentes y los líderes negocian las interfaces dentro y entre las identidades individuales y las organizacionales y los conflictos que pueden surgir cuando “los bordes” entre ellas se encuentran.

El llamado a los investigadores por parte de Kreiner *et al.* (2006) es porque su tendencia ha sido dar respuesta a las preguntas de ¿quién soy yo? y ¿quiénes somos? de manera independiente, no relacionándolas. “Cuando los investigadores hablan de identidad individual o de identidad organizacional hablan como si la identidad fuera un todo unitario” (1317). Recuerdan que desde diferentes ciencias ha sido aceptado que las personas tienen múltiples identidades, que las identidades se construyen en diversos contextos y que existen variadas conceptualizaciones sobre el “quiénes somos” basados, por ejemplo, en historias personales o posiciones en la jerarquía organizacional.

Para Sveningsson & Alvesson (2003) el trabajo de identidad engloba los conceptos de identidad y de lucha de identidad que significa la creación de un sentido de sí mismo que proporcione respuestas a las preguntas ¿quién soy yo?, ¿quiénes somos? y ¿qué es lo que nosotros representamos? Consideran que es muy poca la investigación realizada sobre la construcción de la identidad *en y alrededor* del trabajo y de las organizaciones. Señalan que, aunque los autores que los antecedieron mostraron interés por el tema de la identificación, “no fueron muy lejos y asumieron puntos de vista bastante estables de la organización y del yo” (1164).

4. Identidad, identificación y compromiso.

El concepto de identificación es significativo frente al sentimiento, comportamiento y a la estrecha relación con la identidad de los miembros **de** y **en** una organización. La identidad, la identificación, la imagen y el compromiso, son los que determinan la fuerza, la calidad y el vínculo de las relaciones, así como la fidelización y lealtad de sus miembros. Estos factores son deseables en todas las organizaciones, por lo tanto los deben construir y trabajar en su sostenimiento y consolidación.

Cheney (1983) dice que una persona puede pertenecer a un grupo o colectividad o a varias combinaciones de estos y que a través de estas asociaciones llega a tener una variedad de “identidades corporativas” que unas veces son concéntricas y otras entran en conflicto. Cheney & Tompkins (1987) relacionan los conceptos identidad, identificación y compromiso de los miembros de las organizaciones. Conciben la identificación como la apropiación de la identidad, como un proceso ligado a esta de manera lingüística y conceptual. Señalan que la identificación es una relación recíproca entre el individuo y la organización en la que ambas partes toman y dan de sí mismas, tiene componentes cognitivos, afectivos e intencionales, expresados a través de los lenguajes verbales y no verbales. En cuanto a la identidad en el nivel organizacional, dicen que no se puede interpretar como algo que la organización *tiene*, sino como lo producido y reproducido a través de la conversación de intereses compartidos.

Siguen a Kiesler cuando define el compromiso como una promesa consigo mismo y explica cómo existe un vínculo entre la persona y su comportamiento. Si bien la identificación está relacionada con el compromiso, el concepto *identificación organizacional* es un término con mayor fuerza en el análisis de la relación individuo-organización porque incluye el *proceso* (identificación) y el *producto* (una identificación). Por lo tanto, una persona puede estar identificada con una organización aún sin estar comprometida. Y por el contrario, se puede estar comprometido con una organización y no identificarse fuertemente con ella.

Costa (1993) define la identificación como el acto de reconocer la identidad de un sujeto, es decir, “el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y al mismo tiempo idéntico a sí mismo” (16). Casi simultáneamente, Dutton, Dukerich & Harquail (1994) desarrollan un modelo en el cual explican cómo las imágenes de la organización son la fuerza de la identificación del trabajador para lo cual se centraron en dos tipos de imágenes que afectan la forma en que la persona piensa de sí misma. El primer tipo de imagen lo denominan *identidad organizacional percibida* y lo definen como identificación organizacional, es decir, como el grado en que un miembro se define a sí mismo por los atributos que cree que

definen la organización; estas creencias pueden o no coincidir con una identidad organizacional colectiva. El segundo tipo de imágenes, lo definen como la *imagen externa construida* que también puede o no coincidir con la reputación de la organización en la mente de los públicos internos.

La identidad colectiva puede ser desafiada, y es en ese momento, cuando se evidencian los atributos organizacionales que con frecuencia permanecen ocultos; generalmente se presenta esta situación en los cambios de la organización, en los cambios regulatorios, o en los movimientos frente a la competencia. Dutton *et al.* (1994) añaden que puede suceder también que los miembros creen que las acciones de la organización son inconsistentes con su identidad colectiva, lo cual puede llevarlos a revisar lo que creen que define la organización y esto afecta la fuerza de su conexión con la entidad. Cuando los miembros que se identifican con una organización observan coherencia entre las acciones organizacionales esperadas y las reales, su identificación organizacional se fortalece porque la identidad organizacional resulta ser una fuente confiable de su autodefinición.

Identificar es una acción particularmente comunicacional, de energía débil, porque supone que “la empresa se identifica (ella misma a sí misma), así se da a reconocer a la sociedad y se hace reconocer por ésta. Ésta a su vez la identifica, es decir, efectivamente la distingue entre muchas otras y la recuerda” (Costa, 1999:143). Pero existe una relación todavía más profunda, aquella por la cual todos los públicos se identifican con ella y se reconocen a sí mismos en la empresa. Es la cima de la empatía y la clave de la fidelización. “La identidad de la empresa no solo es el escudo permanente que la diferencia de las demás, sino el *valor* que atrae la identificación (en el sentido psicológico de compenetración de los públicos con ella)” (144).

Stuart, Ashforth & Dutton (2000) compendiaron en una publicación los artículos presentados en el Foro “Diálogos de Identidad”, para la cual solicitaron a los autores que *construyeran puentes* entre sus respectivas posturas. Aquí se reseñan algunos de los artículos. El punto de partida fue el reconocimiento de que los conceptos de identidad e identificación son relevantes porque se constituyen en la base de los fenómenos organizativos y están presentes en el comportamiento organizacional:

- Michael Pratt y Peter Foreman presentan la *Clasificación de las respuestas gerenciales a las múltiples identidades organizacionales* donde sostienen que los gerentes favorecen la multiplicidad de identidades en tiempos de normalidad cuando no están enfrentando limitaciones y son consideradas legítimas por los *stakeholders*; también tienden a favorecer estas identidades cuando son compatibles y difundidas en la organización y cuando la interdependencia entre los *stakeholders* más relevantes es alta.

- Shelley Brickson analiza cómo los procesos de identidad afectan las respuestas de las mayorías y minorías frente a la diversidad en las organizaciones. En *El impacto de la orientación de la identidad en resultados individuales y organizacionales en contextos demográficamente diversos*, argumenta que los entornos pueden activar tres tipos de identidad: personal, relacional y colectiva, cada una con motivaciones sociales diferentes. Afirma que la activación de la identidad relacional en las organizaciones puede determinar el progreso en las prácticas de gestión de la diversidad.
- Andrew Brown y Ken Starkey sostienen en su investigación *Identidad y aprendizaje organizacional: una perspectiva psicodinámica* que el aprendizaje organizacional no va a mayor ritmo por el esfuerzo que hace la organización por mantener su identidad actual. Aseguran que la negación, la racionalización, la idealización, la fantasía y la simbolización, son defensas de las personas y las organizaciones, pero resultan disfuncionales para el aprendizaje organizacional y dificultan el cambio.
- *Identidad social y procesos de auto categorización en contextos organizacionales*, es el trabajo presentado por Michael Hogg y Deborah Terry; se enfocan en la teoría de la auto categorización, según la cual identificarse con un grupo y promulgar su identidad, despersionaliza el *yo* que por otra parte es el proceso subyacente a los fenómenos grupales. Esta afirmación es importante porque indica que la dinámica de grupo no puede entenderse aparte de los procesos de categorización y de identidad de sus miembros.

5. Comunicación de la Identidad.

Sobre la importancia de la comunicación con los empleados para lograr mayor identificación organizacional Smidts, Pruyn & Van Riel (2001) demuestran que el clima de comunicación desempeña un papel central porque afecta positivamente la participación y la lealtad de los miembros de la organización. Sin embargo, para ellos es más importante *cómo* se comunica, no tanto *lo que* se comunica; consideran que la comunicación, liderada por los gerentes para enfatizar los atributos y cualidades de la organización, es un elemento crucial para la gestión y motivación hacia la identificación, tanto para sus empleados como de manera externa. Su estudio ofrece evidencia de que la relación directa y la congruencia entre comunicación e identificación organizacional impactan positivamente a los miembros de la organización, pero será negativa si hay un bajo nivel de acuerdo entre las dos variables.

De otra parte, la reputación es el resultado de un trabajo consistente y estratégico de comunicación originado en la identidad, la cultura y la imagen. Al atender la

demanda de investigaciones que les antecieron sobre la identificación organizacional y que requerían la consideración de un modelo ampliado de identificación, Kreiner & Ashforth (2004) responden con su trabajo en cuatro dimensiones. Destacan que una reputación positiva puede prevenir la desidentificación y probablemente la identificación ambivalente, y que una identidad consistente puede impedir la ambivalencia y, posiblemente, la neutralidad.

Las dimensiones mencionadas las definen de la siguiente manera: **Identificación**, existe cuando los miembros de la organización se definen, al menos en parte, en términos de lo que la organización representa. La **desidentificación** ocurre cuando un miembro se define sin tener los mismos atributos o principios que cree definen la organización. La **identificación ambivalente** significa que una persona se puede identificar y desidentificar simultáneamente con su organización (o aspectos de ella). La **identificación neutral** se entiende como la ausencia explícita tanto de identificación como de desidentificación; sería el caso de un empleado que no percibe ni la coincidencia de identidad ni la no identidad con su empleador, es decir, tiene una ausencia de percepciones y de apego.

Ashforth, Harrison & Corley (2008) ven la identidad y la identificación como *constructos raíz* en los estudios organizacionales por cuanto cada entidad necesita tener un sentido de *quién es* o *lo que es*, y comunicarlo estratégicamente. Resaltan que puede parecer extraño hablar de la identificación en una época de turbulencia, sin embargo, es precisamente porque los individuos buscan estabilidad y anclaje en cada uno de sus dominios sociales y porque es importante entender la dinámica, los riesgos y el potencial de identificación en las organizaciones actuales.

La fuerza y la estructura de la red social de un individuo influyen directamente en la identificación organizacional y regula la relación entre esta y la identidad social. Jones & Volpe (2010) demostraron que los efectos directos del tamaño y las relaciones fuertes de las redes sociales en la generación de una identificación organizacional, moderan la relación entre el prestigio y la identificación de la organización.

Citan a Adler para indicar que la identificación organizacional está positivamente relacionada con el compromiso afectivo de los individuos, la satisfacción laboral y organizacional, la participación en el trabajo, la lealtad organizacional, profesional y de grupo de trabajo y el comportamiento extra-rol; y negativamente relacionados con la intención de los individuos a abandonar la organización. En el mismo sentido, Ávalos (2010) dice que un nivel alto de lealtad solo se logra cuando el público interno y la organización comparten valores y cuando el futuro de uno y otro son interdependientes. “Una buena estrategia de identidad hace visible la estructura axiológica de la marca para que los públicos la entiendan y tengan la posibilidad de identificarse con ellos” (22).

Se necesita una mejor conceptualización de la identidad organizacional que atienda aspectos como: ¿qué es lo único acerca de la identidad organizacional? ¿qué separa a la identidad organizacional de otros dominios como cultura, visión, misión? (Contreras y Hernández, 2011) y manifiestan que “en ausencia de conceptualizaciones más precisas, la identidad organizacional puede llegar a ser un concepto paraguas... bajo el cual una multiplicidad de conceptos y significados pueden prosperar, a expensas de la validez del concepto en sí” (168). Continúan observando que en los cambios organizacionales debería salvaguardarse la identidad pues los directivos se preocupan más por su imagen, no por su identidad al enfrentar los cambios constantes. “Es por ello que sus dirigentes tienen que repensar, reentender, rediseñar y reescribir el nuevo paisaje organizacional resaltando sí las racionalidades económicas, pero generalmente, mucho más las racionalidades culturales, identitarias y humanas” (175).

Cheney *et al.* (2014) enfatizan sobre la necesidad de relación entre las organizaciones y la puesta en práctica de la identificación de sus miembros. En un acercamiento ontológico y epistemológico a la identidad e identificación, dicen que los investigadores y los estudios organizacionales están adquiriendo poco a poco un entendimiento más complejo de la identidad, y que ven la objetividad y la intersubjetividad como roles determinantes en la epistemología de las relaciones individuos-organizaciones. Es de anotar que los autores realizan sus precisiones sobre estos dos conceptos desde el campo de la comunicación. Anotan que usualmente cuando se habla de la identidad organizacional, no se relaciona con la organización como un todo sino con atributos específicos. Y que los estudiosos que tienen un abordaje más comunicativo hacia la identificación destacan cómo la identidad de un individuo se construye y es formada por la interacción con un grupo de interés o referencia.

En un sentido práctico y retador, Jin (2015) señala que la literatura existente sobre identidad e identificación organizacional no es funcional para las organizaciones actuales porque las relaciones laborales derivadas de la reestructuración, de la reducción de personal, de la subcontratación, de las alianzas entre organizaciones competidoras, hacen difícil para los miembros de una organización entender su identidad y desarrollar su identificación, aspectos relacionados con la forma y los contenidos de comunicación que se despliegan en las organizaciones. Por esta razón presenta estas propuestas en un modelo integrador de identidad organizacional cuando los límites de la organización no están claros:

1. Los miembros de la organización pueden encontrar e interiorizar la identidad organizacional comparando lo que experimentan con la cultura e imagen, si no hay límites definidos entre sus organizaciones y otras.
2. Los empleados con cultura organizacional más fuerte pueden desarrollar y mantener su identidad organizacional positiva con más éxito.

3. Los empleados de organizaciones con una imagen organizacional unificada pueden desarrollar y mantener su identidad organizacional positiva con más éxito.
4. Los miembros de la organización orientados a la certeza experimentarán una identificación y despersonalización más ambivalente que aquellos que están orientados a la incertidumbre.

Concluye que, si las identidades organizacionales están relacionadas con la cultura e imagen, son menos estables que la cultura, pero más estables que las imágenes. Y se pregunta si las identidades organizacionales son lo que las organizaciones tienen o lo que son.

Consideración final

La construcción del **Yo Organizacional**, parte de la relación entre identidad personal e identidad organizacional. Su adecuada gestión, en el contexto global y actual de las organizaciones, llama a la reflexión a los dirigentes de todos los sectores que siguen las nuevas y obligadas corrientes de humanización de las relaciones en los ámbitos laborales. Es relevante la función que cumplen las dos identidades en la creación del significado, la forma, y la posibilidad misma de la vida de la organización. No puede hablarse de las dos identidades por separado, existe una estrecha interrelación entre ellas y ahí es donde debe realizarse lo que se ha denominado el *trabajo de identidad* porque no se puede perder de vista que las orientaciones que guían el crecimiento individual son bien diferentes a las que guían el crecimiento organizacional. El objetivo, entonces, es armonizarlas sobre la base del conocimiento de la caracterización de las identidades como múltiples, dinámicas, cambiantes y adaptativas.

Se dejan planteadas algunas preguntas que motivan al estudio y a la investigación interdisciplinaria para avanzar en el desarrollo de este campo que debe interesar a todos porque siempre estaremos en la búsqueda de respuestas a los interrogantes sobre nosotros mismos y sobre las organizaciones a las cuales estamos vinculados. Coincidente con varios autores en algunos de los interrogantes (Alvesson, 2002) (Gustavsson, 2005) (Kreiner, Hollensbe & Sheep, 2006) (Ríos, 2006), los temas para la reflexión son:

¿Puede una persona alinearse plenamente con los valores de una organización y conservar su autónoma identidad personal? ¿Pueden los modelos y métodos desarrollados en un nivel ser aplicados a los otros (individual, grupo, organización, sociedad)? ¿Cómo las personas negocian sus identidades individuales únicas frente a las fuertes demandas sociales hacia la identidad colectiva compartida? ¿Cuál es el valor agregado del uso de la identidad organizacional como marco

interpretativo para los fenómenos organizacionales? ¿Puede el concepto de identidad organizacional ayudar a promover o gestionar el cambio en las organizaciones? ¿Hasta qué punto se define la identidad personal a través de la identificación con la organización? ¿Cuál es el valor agregado del uso de la identidad organizacional como marco interpretativo para los fenómenos organizacionales? ¿Qué papel juega la identidad del sujeto en un mundo organizacional expuesto al cambio constante y a la ambigüedad, donde los modelos y herramientas organizacionales deben ser adoptados, adaptados y reformulados en un discurso de respeto de sí mismo, eficiencia, autonomía y flexibilidad?

Referencias

- Adams, B. & Crafford, A. (2012). Identity at work: exploring strategies for identity work. *Journal of Industrial Psychology*, 38(1). doi:10.4102/sajip.v38i1.904.
- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- Andrews, S., Basler, C. y Coller, X. (2002). Redes, cultura e identidad en las organizaciones. *Revista española de investigaciones sociológicas, Reis*, 97(2), 31-56.
- Ardila, M.C. y Vargas, A.E. (2012) Importancia del desarrollo de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 14(20), 159-181.
- Arranz, J. C. (1997). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. doi: 10.1177/0149206308316059
- Ávalos, C. (2010). *La marca. Identidad y estrategia*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía
- Balmer, J, M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Bermúdez, J. (2014) Identidad corporativa. Historia, teoría y un antecedente creado en Colombia durante el siglo XIX. *Arte y Diseño*, 12(1), 23-32.
- Bernal, A. (2003). La construcción de la identidad personal como proyecto de educación moral. Supuestos teóricos y delimitación de competencias. *Teoría Educativa*, 15, 129-160.
- Blanco, J. I. (2011). Aspectos narrativos de la identidad personal. *Tópicos*, (21).
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Colección libros de empresa.

- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. 3ª. edición revisada. Barcelona: Gustavo Gili S.A.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*. No.69, 143-158.
- Cheney, G. y Tompkins, P. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Cheney, G., Christensen, L.T. & Dailey, S.L. (2014). Communicating identity and identification in an around organizations. En Putnam, L.L. & Mumby, D.K. (Ed.) *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in theory, research and methods*. (pp. 695-716). United States of América: Sage.
- Contreras, C. y Hernández, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Nova Scientia*, 6(3), 158-179.
- Costa, J. (1992). *La imagen pública: una ingeniería social*. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica.
- Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. México: Trillas.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
- Díaz, M.E. (2011). Construcción de la identidad por medio del discurso. *Revista Cifra*, 4(2), 35-40.
- Duero, D. (2006). Relato autobiográfico e interpretación: una concepción narrativa de la identidad personal. *Athenea Digital*, 9, 131-151.
- Dutton, J. y Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Garrido, F.J. (2017). Entrevista personal a Francisco Javier Garrido, *on line* el día 5 de mayo de 2017.
- Goffman, E. (2012). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. 2ª. ed., 1ª. reimp. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gómez y Patiño, M. y Meneses, A. (2010). Repensar la identidad individual en el proceso de participación en el nuevo estilo de management. *Enfoques*, 8(13), 197-210.
- Gustavsson, B. (2005). The ethics of managing corporate identity, *Journal of human value*. 11(1), doi: 10.1177/097168580401100102
- Hatch, M.J. y Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identities. *Human Relations*, 55(8), 980-1018.
- Hogg, M. & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*. 25(1), 121-140.

<http://www.ehu.es/zer/es/hemeroteca/articulo/Un-marco-conceptual-para-la-imagen-corporativa/115>

- Jin, S. (2015). A new paradigm of organizational identity and organizational identification. *Journal of business and economics*, 6 (9), 1561-1569. doi: 10.15341/jbe(2155-7950)/09.06.2015/002
- Jones, C. & Volpe, E.H. (2010). Organizational identification: extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*. Published on line in *Wiley InterScience* (www.interscience.wiley.com). doi: 10.1002/job.694
- Kreiner, G.E. y Ashforth, B.E. (2004). Evidence toward and expanded model of organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 25, 1-27. doi: 10.1002/job.234
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C. & Sheep, M.L. (2006). On the edge of identity: boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59(10), 1315-1341. doi: 10.1177/0018726706071525
- Larrain, J. (2003) *El concepto de identidad*. Revista FAMECOS, Porto Alegre, 21, 30-43.
- Minguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer, Revista de estudios de comunicación*. 8, 303-321. Recuperado de
- Nosnik, A. (2017). Entrevista personal a Abraham Nosnik, *on line*, el día 5 de mayo de 2017.
- Páramo, P. (2008). La construcción psicosocial de la identidad y del self. *Revista latinoamericana de Psicología*, 40(3), 539-550.
- Paulsen, N. (2003). "Who are we now?": Group identity, boundaries, and the (re) organizing process. In Paulsen, Neil and Hernes, Tor (Ed.), *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives* (14-34) Basingstoke, Hampshire, U.K.: Palgrave Macmillan.
- Prati, L.M., McMillan-C, A, & Karriker, J.H. (2009). Affecting Organizational Identity. A manager's influence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 404-415.
- Rentería, E. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes psicológicos*, 10, 65-80.
- Revilla, J. (2003). Los anclajes de la identidad personal, *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 4, 54-67.
- Sanz De la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y de la imagen de la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Sluss, D. & Ashforth, B.E. (2007). Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.

- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Soeters, J.L. (2011). Culture in uniformed organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (465-482). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. L. (1977). *Especjos y máscaras; la búsqueda de la identidad*. Buenos Aires: Marymar.
- Stuart, A., Ashforth, B. y Dutton, J. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Sveningsson, S. y Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *The Tavistock Institute, Human Relations, SAGE Publications*, 56(10), 1163-1193.
- Ventura, J. (2001). Comunicación Corporativa. En *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (161-218). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Vera, J.A. y Valenzuela, J.E. (2012). *El concepto de identidad como recurso para el estudio de transiciones*. *Psicología & Sociedade*, 24 (2), 272-282.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2002), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten Revisited. Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. doi: 10.1177/1056492606291200

./.

I.2 Comunicación como espacio de relación organizacional

*Luiz Alberto de Farias*²

*Bárbara Miano*³

*Paulo Nassar*⁴

I. Sobre subjetividad y construcción de sentido en las organizaciones.

De modo etimológico, la palabra comunicación tiene sus orígenes en el término latino “*communicatio*” y denota el acto de repartir, distribuir o poner algo común (Origemdapalavra.com, 2016, s /). Así, la comunicación se presenta, desde su esencia, como un acto colectivo que demarca una constante posición limítrofe entre las percepciones de distintas posibilidades de hacer nuevas e infinitas posibilidades de entendimientos.

En este sentido, la comunicación, es en ese hacer esencialmente fraterno, que posibilita el acceso al otro como ser cultural (Godói, Ribero, 2009, p.15) y permite la creación de saberes compartidos. Sin embargo, el encuentro entre saberes y subjetividades que se realiza en esa zona fronteriza es una forma de comunicarse a través de un constructor esencialmente social y que, de forma única, es capaz de conectarse a prácticas y hacer fluir y transitar por diferentes posibilidades de valores y sentidos - un lenguaje. Sobre el tema, Godói revela que:

Una interacción entre los seres humanos dentro de una cultura y sus objetivos hace que desarrollen motivos y percepciones entre los interlocutores, que comparten y crean entendimientos comunes, promoviendo el diálogo entre las consciencias por medio del lenguaje (Godói, Ribero, 2009, p. 161).

Aun así, se desagrega en un lenguaje que nos puede guiar a otro elemento que genere tensión social, capaz de construir una realidad - como palabras. Son ellas quienes, de modo relativista y por medio de un antagonismo permanente, hacen persistir la existencia. Ello, basados en la lógica del pensamiento desarrollado

² Professor Livre-Docente da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Professor e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo. Pós-Doutor, doutor e mestre em Comunicação; relações públicas e jornalista.

³ Doutoranda e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Graduada em Relações Públicas pelo Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Profissional de Comunicação e Redes Sociais Digitais da Dafiti.

⁴ Professor Titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Presidente da Aberje Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Livre-Docente, mestre e Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

por Saussure (Oliveira, 2008: 80). Demuestra que las palabras por si solas no dan cuenta para explicar ese mundo complejo en el que vivimos. Sin embargo, es a partir de la relación de antagonismo permanente con los otros términos que ellas hacen emerger los sentidos. De acuerdo con el autor:

Las palabras (signos) no son más nombres que cargan una referencia. Son elementos vacíos de significación y sólo ganan sentido por medio de relaciones, de diferencias con otros elementos significantes que componen el sistema (estructura). En suma, el signo lingüístico en la concepción estructural tiene un valor relativo y negativo dentro del sistema abstracto (la lengua) y la relación binaria (significante + significado) sustituye al sistema de signos ternarios (significante + significado + circunstancias) en el mundo occidental (Oliveira, 2008, p. 80).

Sin embargo, todavía hay que considerar el carácter social y no aleatorio del lenguaje que se inserta en una lógica esencialmente política y premeditada. Así, el lenguaje no forma parte de un encadenamiento social aleatorio, sino que constituye una parte fundamental de un modo social e histórico muy específico de inserción humana en el mundo. “Cuando se usa el lenguaje, se realiza una acción (ordenada por reglas), dentro de contextos sociales con determinados objetivos” (Oliveira, 2008, p. 81).

El carácter esencialmente intencional introduce el lenguaje en un encadenamiento social de reglas acerca de la convivencia humana. En este sentido, utilizar ese conjunto de códigos no es sólo reforzar un encadenamiento social previamente definido, sino también reafirmar constantemente una infinita lógica de efectos visados. Sobre la intencionalidad inherente al lenguaje, Oliveira explica que:

Obviamente, los comportamientos humanos no siempre reflejan lo que se esperaba de ellos o traducen las reglas convencionales seguidas. Esto no quiere decir que las intenciones estén codificadas en el sistema interno de los individuos, pero que se trata de comportamientos responsivos a las innumerables solicitudes que se les hacen en cuanto seres sociales. Afirmar que hay una intención es afirmar que son inteligibles el agente, la acción, y un contexto o situación operativa (un juego de lenguaje) en que el término es usado (Oliveira, 2008, p. 81).

Además, hay que añadir que, según el autor, la intencionalidad del lenguaje demarca una construcción racional pautaada en un empleo contextualizado de las palabras que demarca un código lineal de utilización. Esta contextualización permite que el lenguaje, a partir de usos muy específicos de las palabras, dé forma a una construcción de mundo que agrega sentidos de valoración (positivo v/s negativo, bien v/s mal, agradable v/s desagradable, etc.) a la realidad.

Estos sentidos son formas de intervención, pues permiten a las personas encarar al mundo de una forma u otra. Preguntar por el sentido de una palabra o frase equivale a preguntar cómo se usa esa palabra o frase en ese contexto. Significa investigar el mundo en que se usa la palabra (Oliveira, 2008, p. 82).

En esta lógica esencialmente contextual del lenguaje, también es posible insertar las emociones. Ahora bien, ese involucramiento de construcción de sentido permite también la utilización de ellas mismas, las emociones, como códigos y las inserta en una lógica puramente comunicacional de tránsito de significados adaptados a contextos específicos y previamente evaluados. En cuanto al asunto, Lysardo-Días (2010: 96), delimita que es ese proceso que hace que una persona no se ría en un velorio o demuestre alegría cuando un amigo le cuenta una noticia desagradable.

Ciertas reacciones por el lenguaje son enseñadas / aprendidas, reforzadas o recriminadas como respuestas ritualizadas: decir “mi pésame” a las personas que perdieron algún ser querido, agradecer al recibir un regalo, pedir disculpas al chocar con alguien, etc. Por lo tanto, integra la vivencia de las emociones comportamientos lingüísticos, lo que sugiere una interdependencia entre el “actuar emocional” y el “actuar verbal”. La emoción estaría ligada a la expresión lingüístico-discursiva, al mismo tiempo que acompaña la acción (Lysardo-Días, 2010, p. 97).

La autora todavía añade que, al igual que ocurre en una estructura evidente de efectos emocionales visados en el lenguaje, hay también una especie de construcción inconsciente de uso y respuesta emotiva a las diversas enunciaciones, formando así un enmarañado de emisiones emotivas por medio del discurso. “[...] las emociones son vividas en el lenguaje y el lenguaje y no pueden ser desvinculadas de las formas de convivencia de una determinada colectividad ni de la racionalidad que dirige los intercambios verbales” (Lysardo-Días, 2010, p. 98).

Siguiendo las ideas de Lysardo Dias, las emociones promueven lo más profundo del modo de conexiones entre dos saberes. Por medio de las sensaciones permiten las producciones de significado insertas en contextos específicos que sean cargadas de sentido, además que sean vividas, experimentadas y sentidas. Con ello se amplían las posibilidades de manifestación del lenguaje que deja de ser solo verbal y se torna también, expresión corporal. Por medio de “un movimiento de la nariz” o una sonrisa es posible cambiar de una desaprobación a una aprobación. Así de modo empático, a partir del reconocimiento de aquello que ya fue expresado y vivido, ocurre una profunda conexión entre ideas y saberes que dan origen a una infinidad de nuevas ideas y saberes.

En este sentido, lo que se puede desprender, a partir de las informaciones ofrecidas por los autores aquí revisados, es que no hay otro modo por el cual las emociones ocurran que no sea por medio del compartir, de la colectividad, o sea, de la comunicación. La comunión de ideas es siempre un acto político inscrito en una esfera altamente intencional y pautada en una contextualización que garantiza la atribución de significados X y no Y a determinadas palabras y, en este proceso, evidentemente, están inscritos los significados emocionales.

Lo que se espera demostrar a partir de la revisión de estos autores, es que las emociones surgen y se ponen en práctica social para ser comunicadas. Se alimentan de la subjetividad, ellas dan vida y generan prácticas sociales, configurando modelos de interacción que pertenecen a estructuras de significado bien definidas. Ello, porque se apropian de la práctica social de la comunidad y configuran modelos de comprensión que se organizan también por medio de la diferenciación (por ejemplo: la palabra amor es algo bueno y se opone al odio).

Así, una emoción se genera a partir de la interacción y del signo al mismo tiempo, siendo dialógicas, pero también ideológicas. Pueden ser producción y contexto, un acto colectivo e individual, acción y reacción, obediencia y activismo. Una emoción entonces es tanto lenguaje como palabra.

2. Del funcionalismo a la filosofía de la comunicación integrada. La evolución de la comprensión de la comunicación como espacio de cambio y contacto de subjetividades.

En el campo de las ciencias de la comunicación, es posible notar una significativa masa crítica acerca de la evolución de los paradigmas que impregnaron la historia de la comunicación organizacional. De los estudios de G. Burrell y G. Morgan (1979 citado en Kunsch, 2009, p. 72), a los pensamientos de Eric M. Eisenberg y Harold L. Gooddall (2001 citado en Kunsch, 2009, p. 72), se observa una legítima intención en sedimentar metodológicamente las bases progresivas de los modelos de investigación que condujeron a la exploración en los límites de la comunicación organizacional.

Aún, tales estudios paradigmáticos no presentan una unicidad de concepciones⁵, ni tampoco una hegemonía y homogeneidad entre perspectivas. Por el contrario, hay diversos y amplios debates acerca de las visiones que acompañan los estudios del campo de las ciencias de la comunicación. Los divergentes, sin embargo, también complementarios entre sí, es posible establecer algunos puntos de conexión entre las diversas perspectivas paradigmáticas, como explica Kunsch.

En síntesis, existen varias maneras de identificar e intentar comprender cómo se procesa la comunicación en las organizaciones a partir de una filosofía de la cultura organizacional, de la cultura autoritaria, de la cultura corporativa y de la adopción de las políticas organizacionales (Kunsch, 2009, p. 79).

⁵ Mientras G. Burrell e G. Morgan dividen sus estudios entre a perspectiva funcionalista, interpretativa, humanista radical e estructuralista radical (KUNSCH, 2009, p. 79), Eisenberg e Gooddall nos ofrecen visiones de transferencia de información, proceso transaccional, estrategia de control, equilibrio entre creatividad y restricción/coacción/sujeción y esfuerzo de diálogo (KUNSCH, 2009, p.79).

Así, se verifica que ningún estudio paradigmático pudo desarrollarse sin antes mencionar tres pertinencias - funcionalista, interpretativa y crítica. (Kunsch, 2014). Estos son los puntos que conectan las amplias y diversas visiones establecidas acerca de los estudios de comunicación organizacional y todo lo que extrapola esas fronteras son ampliaciones teóricas que crearon sus raíces en el suelo de esas tres visiones.

En este sentido, utilizando una concepción reduccionista respecto de la comunicación organizacional, entre las décadas de 1960 y 1980, nace la perspectiva funcionalista, un entendimiento lineal, cartesiano e inflexible de la comunicación. Estructurado casi en una línea de producción fordista, el paradigma funcionalista se ampara en una visión medible y enfocada en resultados de la comunicación, sin integrar las complejidades inherentes a todos los procesos comunicativos. Sobre el asunto, Kunsch evidencia que:

Este paradigma considera y evalúa la comunicación bajo el prisma mecanicista/instrumental y de la eficacia organizacional. Parte de la premisa de que el comportamiento comunicativo puede ser observable y tangible, medido y estandarizado. Se preocupa por las estructuras formales e informales de comunicación y con las prácticas en función de los resultados, dejando de lado los análisis de los contextos sociales, políticos, económicos, tecnológicos y organizacionales (Kunsch, 2014, p. 42).

Por otro lado, revolucionando los estudios funcionalistas, la perspectiva interpretativa vuelve sus miradas hacia las personas y demuestra la cultura organizacional como un constructo interactivo basado en el intercambio de significados entre sujetos. Esta vertiente se diferencia de la primera, sobre todo, al considerar el interaccionismo simbólico y las organizaciones como espacios de diálogos y telas de significados.

Es decir, las personas crean significados durante las interacciones sociales. El individuo al traer sus significados adquiere nuevos a partir de las interacciones. La perspectiva interpretativa, por lo tanto, en el ámbito de la comunicación organizacional, considera todas estas vertientes y valora a las personas, creando espacios para el diálogo y las interacciones en el ambiente de trabajo (Kunsch, 2014, p. 42).

La perspectiva crítica ofrece al campo de las ciencias de la comunicación una mirada sobre las relaciones de poder que permean a las organizaciones, demostrando las perversidades causadas, sobre todo, por el modelo neoliberal. El consumo, manipulación y poder de grandes conglomerados multinacionales son algunos de los temas que permean la agenda de esa perspectiva (Kunsch, 2014, p.47).

La perspectiva crítica depende de una visión dialéctica - trabaja con las relaciones de poder. La organización es percibida como una arena de conflictos y

el foco está en las clases oprimidas (trabajadores, mujeres, minorías y otros grupos). Se inserta, en ese contexto, la cuestión de género, evaluándose cómo las organizaciones están dominadas por el patriarcalismo (la dominación masculina institucionalizada) como instrumento de esa opresión (Kunsch, 2014, p. 73).

Es importante destacar que hasta 1980, la visión funcionalista predominó en los estudios de comunicación organizacional. Sin embargo, en los estudios posteriores a esa década, se nota una mayor diversidad de investigaciones que garantizó al campo de la comunicación organizacional vasta riqueza epistemológica (Kunsch, 2014, p. 45). Así, “[...] tanto de los estudios como de las prácticas y con todas esas nuevas perspectivas y tendencias, el significado de la comunicación organizacional ha adquirido nuevas percepciones e implicaciones” (Kunsch, 2014, p. 45).

En este contexto, a partir de la evolución de los paradigmas, es posible observar que los estudios de la comunicación organizacional, cada vez más, vuelven sus miradas hacia aquellos que mueven y son la verdadera razón de la existencia de una organización - las personas. De la rigidez funcionalista a las denuncias críticas, se ve un desarrollo pertinente en lo que se refiere al lugar del ser humano en las organizaciones. Si en una visión, las personas eran vistas como medio para alcanzar un fin - el lucro-, en otra, es posible observar una visión responsable de las organizaciones y sus impactos sociales.

Sin embargo, es importante resaltar que, aunque en la ciencia existen metodologías que nos permitan observar los paradigmas con cierta distinción, en las organizaciones no ocurre de la misma forma. Incluso en un contexto polifónico y con tecnologías que ofrecen amplias oportunidades de interacción, aún es posible encontrar organizaciones en las que el paradigma funcionalista sea el dominante.

En ese sentido, la filosofía de la comunicación organizacional integrada de Margarita Kunsch, se presenta como una aplicación comunicacional mercadológicamente viable, que permite unir los intereses de las organizaciones a los objetivos de sus diversos públicos. Según la autora, la aplicación de ese sistema se justifica, pues:

Como un fenómeno inherente a la naturaleza de las organizaciones y a las agrupaciones de personas que la integran, la comunicación organizacional involucra los procesos comunicativos y todos sus elementos constitutivos. En este contexto, se hace necesario ver la comunicación insertada en los procesos simbólicos y con foco en los significados de los agentes involucrados, de las relaciones interpersonales y grupales, valorizando las prácticas comunicacionales cotidianas y las interacciones en sus más diversas formas de manifestación y construcción social (Kunsch, 2014, p. 46).

Así, integrando de forma compleja y sinérgica la comunicación institucional, mercadológica, interna y administrativa, Kunsch demuestra la necesidad de

establecer procesos comunicacionales que alcancen los objetivos organizacionales, siempre teniendo en cuenta las necesidades y singularidades humanas. Dada comprensión también transpone la comunicación organizacional de una visión meramente instrumental para una función genuinamente estratégica.

Es decir, debe tener en cuenta la cuestión humana y agregar valor a las organizaciones. Ayudar a las organizaciones a valorar a las personas y a cumplir su misión, alcanzar sus objetivos globales, contribuir en la fijación pública de sus valores y en las acciones para alcanzar su ideario en el contexto de una visión de mundo, bajo la égida de los principios éticos (Kunsch, 2014, p. 46).

Vale la pena destacar que a partir de la perspectiva crítica o de la filosofía de la comunicación integrada, surge una excelente noticia; las emociones no son más negadas ni integradas como simplificaciones funcionalistas. Lo que se quiere resaltar es que las emociones son hoy una realidad, mientras durante mucho tiempo fueron dejadas de lado por los estudios de comunicación.

Eso, pues como ya hemos visto, más allá de ser una práctica subjetiva y social extremadamente compleja, también son tomadas en cuenta como inherentes a la realidad humana y al proceso comunicativo, el que se torna casi imperceptible. De esta forma, se entiende que la evolución de los paradigmas amplía sobremanera el horizonte de profundización de la ciencia de la comunicación, a partir del momento en que otorgan voz y lugar a un proceso extremadamente difuso, irregular y nada mapeable en relación a las emociones.

Lo que se observa es que la comunicación integrada nos permite un camino de concepción compleja y única de las organizaciones. Ella nos demuestra una ruta aplicable de integración y unión sin disociaciones antagónicas o paradójales entre personas y organizaciones. La comunicación integrada no nos ofrece una visión marginada del funcionalismo, ni tampoco preconiza otras perspectivas más humanas, sino que demuestra un modelo comunicacional que permite el alcance de los objetivos organizacionales, del mismo modo que considera al individuo en su heterogeneidad, con sus singularidades, pluralidades, significados, hitos sociales y, por fin, sus emociones.

3. La teoría de la complejidad aplicada al campo de la comunicación organizacional y una propuesta de entendimiento sobre las mediaciones de los procedimientos de construcción y disputa de sentidos.

Otra perspectiva que viene siendo abordada por los estudios de la comunicación organizacional es el de la teoría de la complejidad, elaborada por Edgar Morin. Esta visión demuestra los fenómenos sociales a partir de la complejidad, un

modelo de entendimiento que consiste en la negación del reduccionismo presente en muchos patrones de estudio y en la concepción de la realidad como una telaraña repleta de matices y singularidades determinadas por el vínculo entre los más diversos hechos sociales.

Rudimar Baldissera explica, a partir del concepto elaborado por Morin, que la complejidad sería:

Principio regulador, consiste en el tejido fenomenal que constituye el mundo. El todo constituye una realidad compleja en que, de alguna forma y en algún nivel, todo se liga y se relaciona para formar un único e inseparable tejido: el complejo (Baldissera, 2009, p. 140).

Baldissera explica que, según Morin, en la ciencia, hay diversos estudios que aplican una metodología reduccionista para el entendimiento de la realidad. Basada en la linealidad y en concepciones simplistas, las investigaciones desarrolladas bajo las bases del “paradigma de la simplicidad” encierran los dominios científicos y literarios con teorías extrapolativas que, a partir del micro, infieren el macro en una línea de producción casi fordista, o sea, segmentada, exponencialmente fragmentada y, en gran parte, alienada.

El simplismo de estos estudios no es, en todo caso, responsabilidad de la academia. Por el contrario, el intento de explicación objetiva de la realidad corresponde a una demanda mercadológica basada en la lógica de la eficiencia y de la eficacia, de la linealidad y de la objetividad, de la rapidez y de la resolución de problemas a corto plazo. En ese sentido, el paradigma de la complejidad surge como una propuesta antagónica a las tentativas de reduccionismo, emerge a partir de una mirada integral de la realidad atento a las imperfecciones, a los desencuentros y al desorden inherente a los preceptos de la tecitura social. Según Baldissera:

Sin embargo, es importante decir que gran parte de las investigaciones científicas todavía se desarrolla a partir de un paradigma que se inclina a valorar las simplificaciones en el sentido de resaltar positivamente las descripciones y las explicaciones que, en general, parecen apenas dar cuenta de algunos de los aspectos de los aspectos fenómenos, pero que, sin embargo, han sido aceptados por la sociedad por presentar respuestas rápidas, objetivas y operativas (Baldissera, 2009, p. 139).

En este sentido, los estudios de Baldissera acerca de la teoría de la complejidad han ofrecido una amplia contribución a las investigaciones de comunicación organizacional, sobre todo, por demostrar las organizaciones como sistemas resultantes del embate y de la disputa de fuerzas de todos los actores sociales, que sufren diversas influencias.

Es de destacar, que la teoría de la complejidad aplicada a los estudios comunicacionales, siguiendo la perspectiva de Baldissera, valida de modo significativo, en

un primer momento, la comprensión de los modelos interaccionales, en cuanto sistemas complejos y en un segundo momento, de profundidad de la temática, que requiere inclusive de comprensión de sistemas, como ejemplo de las emociones, que no permiten ser explicados en forma binaria o superficial.

De acuerdo con Baldissera, del mismo modo que las organizaciones son un constructo altamente inestable y permanentemente cambiante, son también un fenómeno social que impacta en la atmósfera cultural, social y política que las desarrolla. De acuerdo con Baldissera, ellas pueden ser entendidas como:

(a) son resultados provisionales (cambian permanentemente) de la interacción de los diferentes sujetos-fuerza (cada uno de los individuos que componen la organización o que, de alguna forma, se articulan, aun cuando de su concepción y creación, b) los ecosistemas conceptualmente pensados sufren influencias diversas, sea en el entorno cultural, social, ecológico y / o político, entre otros; c) al mismo tiempo que son retacidas, también son agentes en la tectura del entorno ecosistema, así como de los sujetos-fuerza que en ella / con ella interactúan (Baldissera, 2009, p. 144).

Sobre la comunicación, Baldissera la demuestra cómo el proceso que permite y construye la cultura. Es parte de la idea de la comunicación como una pertinente y continua transformación de procesos de significación en constantes resignificaciones incompletas, imperfectas e inacabadas. Ahora bien, a cada nuevo empleo de un signo, hay una infinidad de interpretaciones y asociaciones que permiten la resignificación o (re) tectura de la cultura y de la sociedad. Este fenómeno ocurre en un procedimiento cíclico, no lineal y altamente complejo que tiene como materia prima la interacción:

A partir de la comprensión de que la posibilidad de la comunicación se realiza está en la posibilidad de que las relaciones se establezcan, la noción de relación se presenta como fundamento de las materializaciones comunicacionales, o sea, la comunicación presupone la relación (requiere conexiones / encuentros / tensiones, aunque puedan ser en niveles mínimos, entre al menos dos: relación “yo” - “otro”) (Baldissera, 2009, p.154).

El autor también nos revela una perspectiva crítica acerca de los modelos científicos de la comunicación organizacional que se prestan a las lógicas de mercado. En el caso de las mujeres, la mayoría de las personas que viven con el VIH / SIDA en el país, por otro, se encuentran visiones que tienden a modernizar la comunicación, sujetándola como una solución altamente eficaz para las estrategias de mercado, a través de la simplificación del estímulo - respuesta. De acuerdo con el autor:

Otras, ya seniles, buscan explicar la comunicación organizacional como algo lineal, absolutamente lógico y previsible. Estas concepciones tienden a sobreestimar el poder de la comunicación (información, persuasión, seducción,

etc.), valorando excesivamente el lugar de la emisión al mismo tiempo que, entre otras cosas, subestiman las estrategias cognitivas del lugar de la recepción (Baldissera, 2009: 156).

En el caso de que se trate de un proceso de construcción y disputa de sentidos (Baldissera, 2009, p. 158), no puede comprenderse desde el punto de vista lineal y controlable, ya que no respeta límites. Las fronteras comunicacionales son invisibles, intangibles, no mensurables, tenues, altamente frágiles, irregulares y diversas. Cualquier intento de control, regulación o simplificación de los procesos de resignificación que ocurren en las organizaciones sería una herejía, ya que atenta contra la real belleza de cualquier proceso comunicativo, la complejidad.

Ahora bien, lo que la teoría de la complejidad aplicada a los estudios comunicacionales propuestos por Baldissera nos revela es una necesidad de atención al individuo. Es él, siempre de forma colaborativa y colectiva, en asociación, que formula el escenario de las interacciones donde las innumerables resignaciones adquieren las más diversas interpretaciones que, en el imaginario, recibirán color, olor y textura. En este sentido, en un proceso altamente multidireccional, el individuo, con sus lecturas, visiones de mundo y potenciales resignificaciones, configura el real artesano de la cultura organizacional, modelada a partir de la comunicación.

El asumir el sujeto como agente desorganizador / (re) organizador de la comunicación organizacional presupone respetarlo en su complejidad, como individuo que, al mismo tiempo, es igual y diverso y, por lo tanto, único (Baldissera, 2009, p. 159).

Así, comprender la comunicación organizacional como un fenómeno potencialmente reconstruido y con innumerables posibilidades de redefinición, es también colocar al sujeto en la centralidad de la discusión y respetarlo en sus particularidades, necesidades, deseos, sueños y emociones. Con ello, siendo la relación emoción y discurso organizacional el objeto de esta disertación, se puede inferir que toda la complejidad del proceso comunicacional contenido en las organizaciones es también resultado de una mediación emocional que influye y es influenciada por los procesos de resignificación presentes en las diversas interacciones entre sujetos, según se describe en el ítem anterior.

En este sentido, teniendo en cuenta los conceptos abordados más adelante (capítulo II) de que cultura y sociedad son los grandes moldes de las emociones, podemos aplicar esa concepción a la cultura organizacional que, en una relación dialéctica, influye y es influenciada por las emociones individuales. La teoría de la complejidad estudiada por Baldissera nos ofrece una perspectiva de entendimiento de la cultura organizacional que, a partir de la comunicación, es constantemente (re) construida por una red de significaciones individuales delimitada por diversas interpretaciones y mediada por innumerables emociones.

Sin embargo, este fenómeno no debe ser entendido bajo una perspectiva unidireccional - individuo - organización, sino bajo una concepción compleja y multifacética, en la cual las organizaciones, a partir de la comunicación y sus discursos, modelan los sistemas de valores sociales que influyen en las valoraciones, en las emociones individuales. Así, la organización y el individuo se relacionan de un modo dialéctico y cíclico, en el que las organizaciones, por medio de la comunicación y sus discursos, influyen en el tejido social y cultural macro y micro modeladores de emociones, al tener sus culturas, objetivos y metas influidas por las diversas interpretaciones y resignificaciones que ocurren en el plano individual y que son mediadas por las emociones.

4. De la teoría de la complejidad a la Nueva Teoría Estratégica y la comunicación, como espacio de atención a las subjetividades.

Como se muestra, la perspectiva elaborada por Baldissera retira al individuo de una actividad pasiva, meramente receptora, y lo posiciona como sujeto activo en la construcción de sentidos que influye y es influida por los procesos comunicacionales. Ahora bien, si la comunicación organizacional es ampliamente interferida y determinada por las reconstrucciones de sujetos y, consecuentemente de públicos, se infiere que las relaciones públicas también necesitan adecuar su forma de trabajo a los procesos complejos.

Con ello, aunque la actividad, en el día a día organizacional, sea fuertemente orientada hacia el logro de los objetivos organizacionales, alcance de metas y maximización de ganancias, hay la necesidad desde la perspectiva de Baldissera, de repensar la actividad.

Se trata de una concepción diferente de aquellas que, durante mucho tiempo, orientaron las relaciones públicas (y todavía se presentan como vacilantes para muchos acerca del pensar / hacer en el área). Por lo tanto, es necesario poner en suspenso las nociones de relaciones públicas que, entre otras cosas, la concebían / conciben como: a) simple conjunto de actividades para promover la armonización entre la entidad y sus públicos; b) acciones para lograr la buena voluntad de los públicos de interés; c) mero ejercicio de poder político-simbólico de la entidad sobre sus públicos; y d) acciones de divulgación y propaganda con el objetivo de lograr más visibilidad y opinión pública favorable (Baldissera, Sólito, 2005, p. 97).

Como se ha propuesto anteriormente, si por un lado, los individuos influyen de modo complejo en el tejido social, las organizaciones, a su vez, también interfieren directa e indirectamente en el ámbito social y cultural. A partir de eso, Baldissera propone una visión responsable de la actividad de relaciones públicas

que debe actuar como agente catalizador de la integración entre los diversos embates presentes en las relaciones públicas, organización y sociedad.

Por último, hay que decir que, en la actual constitución de la sociedad, bajo la perspectiva de la complejidad y del individualismo responsable, las relaciones públicas tienden a enfocarse en la acción constructiva/transformadora del tejido sociocultural, actualizándose en procesos mediadores e integradores de los diferentes anhelos/deseos/necesidades de los diversos sujetos-fuerza involucrados (individuos, públicos, entidades) (Baldissera, Sólío, 2005, p. 99).

De esos principios, parte la necesidad de las relaciones públicas a volverse a las diversas subjetividades presentes en una organización. Así, la sensibilidad a lo intangible, inmensurable y al que es perenne y fluido debe ser aspecto precoz a la actividad de relaciones públicas. La ingenuidad de pensar la comunicación o las relaciones públicas / organizaciones como procesos lineales que corresponden a las expectativas elaboradas a partir de las planificaciones no debe constituir el perfil de un(a) relacionador(a) público(a). Al contrario, un especialista del área debe valerse de atención y tacto a los contextos sociales e históricos, así como a los micro universos que pueden formular nuevos modos de construcción de sentidos. Sobre el asunto Kunsch explica que:

Las organizaciones, como fuentes emisoras de información y al comunicarse con su universo de público, no deben tener la ilusión de que todos sus mensajes discursivos son recibidos positivamente o que automáticamente respondidos y aceptados de la forma en que fueron intencionados. Cada individuo posee su universo cognitivo y recibirá los mensajes, interpretarlos para darles significado a su modo y dentro de un determinado contexto (Kunsch, 2010, p. 53).

Se debe evidenciar que la referida necesidad de sensibilidad y atención a los marcos interpretativos que determinan todo el proceso comunicacional, presente en las organizaciones, no se detiene a la teoría de la complejidad, un concepto elaborado por Morin y estudiado por Baldissera. Por el contrario, el paradigma elaborado por Edgar Morin se ha presentado como inspiración para otros estudios en el campo científico de la comunicación que se oponen a los reduccionismos procesales. Desde 2001, los estudios de la comunicación organizacional, sobre todo en el ámbito iberoamericano, han ganado nuevas y consistentes contribuciones con el paradigma de la Nueva Teoría Estratégica, desarrollado por Rafael Alberto Pérez.

La nueva Teoría Estratégica rescata, sobre todo, algunas reflexiones y críticas en relación con las prácticas gerenciales convencionales, entre ellas, se encuentran críticas al paradigma dominante, a la rigidez de la planificación estratégica ya la debilidad teórica (Herrera y Pérez, 2014, p.15). Según Pérez, el fracaso del paradigma estratégico dominante puede ser mejor visto cuando se levantan algunos números: “Cinco de cada siete estrategias fracasan; sólo el 56% de los

nuevos productos alcanzan sus objetivos económicos y financieros; El 90% de los negocios nuevos cierran antes de los cinco años” (Herrera y Pérez, 2014, p.15).

De acuerdo con el autor, la Nueva Teoría Estratégica puede ser propuesta como paradigma, pues cuestiona la mentalidad dominante vigente basada en el cartesianismo, en el reduccionismo, en la linealidad y en la regulación. Pérez dialoga con Baldissera, cuando reflexiona sobre las interacciones como procesos no homogéneos y lineales, al contrario, las concibe como flujos complejos y mediados por el intangible e inmensurable - sueños, aspiraciones, emociones, etc. De acuerdo con el autor:

El paradigma falla porque hay intenciones en el mundo real que no son propiamente “económicas”: emociones, amistades, amores, sensaciones, etc. Todas ellas ejercen un papel fundamental en nuestras vidas, pero no existen para la economía, el paradigma económico administrativo las ignora (Pérez, 2014, p. 16).

Reforzando la importancia de las emociones en los procesos de interacción, Pérez recuerda los estudios de Antonio Damasio (1994), neurólogo portugués, lo que demuestra el impacto de las emociones en nuestras decisiones. Además, la Nueva Teoría Estratégica puede ser elaborada como un nuevo paradigma a partir del momento en que coloca al ser humano en la centralidad de la discusión. Según Pérez, la falla del paradigma estratégico vigente ocurre “porque los presupuestos con los que trabajan tienen poco o nada que ver con el comportamiento real de los seres humanos” (Pérez, 2014, p. 16).

Para ello, a partir de la Nueva Teoría Estratégica, Pérez demuestra siete cambios fundamentales:

- 1- En el paradigma central: de la fragmentación a la complejidad;
- 2- En el sujeto: del actor racional al hombre relacional;
- 3- En la organización: de unidad de producción a módulo de innovación y significación;
- 4- En el enfoque: de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación;
- 5- En la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación;
- 6- En el método: nuevas herramientas;
- 7- En las metodologías: nuevos Modelos; (Herrera y Pérez, 2014, 2014, p. 21).

En ese sentido, la Nueva Teoría Estratégica se fundamenta como un nuevo paradigma comunicacional a partir del momento en que concibe la comunicación como origen del pensamiento estratégico mirado, sobre todo, bajo la perspectiva de la complejidad. Esta propuesta también se orienta en una visión sensible y atenta al individuo y su relación con las organizaciones.

Vale destacar que la perspectiva de la aplicación de la teoría de la complejidad a la comunicación de Baldissera, amplía el espacio para los estudios de la interacción humana en su profundidad. Una nueva teoría estratégica justifica y valida la comprensión de las emociones en la comunicación, a partir del momento en que evidencia que por más que el mercado y las ciencias hayan negado por mucho tiempo esta perspectiva, los números demuestran cuán ineficientes han sido al no integrar las emociones en cuanto práctica inherente de la comunicación o de las relaciones humanas. Ello ocurre, porque difícilmente encontraremos una comunicación o un acto de relación que sean únicamente racionales. Lo anterior, debido a que las palabras pertenecen a contextos repletos de significados, los que generan interpretaciones, reacciones y producción de nuevos mundos en nosotros.

Consideraciones finales

Entendida como una construcción esencialmente colectiva, la comunicación construyó raíces sobre la significación del hacer común, una posición que no necesariamente parte del consenso, sino del encuentro entre diversas subjetividades. Sin embargo, situada en contextos sociales y políticos específicos, la comunicación cuando se transforma en lenguaje adquiere función activista e ideológica, una concepción que también fue admitida por medio de la evolución de los paradigmas de la comunicación organizacional que, cada día, ha centrado sus miradas en el mismo, el lugar del ser humano en las organizaciones que puede ser pensado y admitido, incluso, bajo el sesgo de la comprensión de la teoría de la complejidad propuesta por Edgar Morin.

Ahora bien, todo ese contexto configura, tierra fértil para la formulación de nuevos pensamientos acerca del hacer comunicacional, así como la Nueva Teoría Estratégica que rescata, sobre todo, algunas reflexiones y críticas en relación con las prácticas gerenciales convencionales, entre ellas, se encuentran críticas al paradigma dominante, a la rigidez de la planificación estratégica y a la debilidad teórica. En ese sentido, se observa una tendencia intelectual a la comprensión de la comunicación como espacio de interacción y de encuentros entre subjetividades que hacen adormecer la lógica tradicional y anticuada de comprensión de las organizaciones apenas como productoras de bienes y ganancias.

Finalmente, se destaca la cualidad de contribución de los nuevos paradigmas interpretativos de la comunicación, así como la teoría de la complejidad y una nueva teoría estratégica, las que admiten la existencia de obstáculos en la tentativa de simplificación de los modelos interaccionales.

Paradigmas interpretativos, complejidad y nueva teoría estratégica dan voz y luz a la necesidad de profundización sobre un tema que cuenta con un amplio y largo camino para ser trabajados.

Referências

- Baldissera, Rudimar, Sólido, Marlene Branca. Relações Públicas – Processo Histórico e Complexidade. In. Conexão – Comunicação e Cultura. Caxias do Sul: [S/ed], 2005.
- Godói, Elena e Ribeiro, Anely. A contribuição das ciências da linguagem para o estudo da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo:Saraiva, 2009, p. 159-188.
- Herrera, Raúl; Pérez, Rafael Alberto. El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad. Santiago de Chile: Santilana del Pacífico S.A.de Ediciones, 2014.
- Kunsch, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo:Saraiva, 2009.
- Kunsch, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: Kunsch, Margarida M. Krohling. A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- Kunsch, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual.In: Matrizes. Vol. 8, n. 2, p. 35-61, São Paulo: [S/ed], 2014.
- Kunsch, M. Comunicação organizacional. Linguagem, gestão e perspectivas. V. II. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- Lysardo-Dias, D. Estereótipos e Emoção: Empatia no Gênero Proverbial. In. Mendes, E; Machado, I. As Emoções no Discurso. São Paulo: Mercado de Letras, 2010.
- Origemdapalavra.com. In. Origemdapalavra.com.br. Disponível em < <http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/comunicacao/>>, acesso em: 04 de abril de 2016.

./.

EL VALOR COMUNICACIÓN

2.1 La problemática estratégica sobre el valor comunicacional

Raúl Herrera Echenique¹

Raúl Bendezú Untiveros²

I. Introducción.

Estamos asistiendo a un cambio muy importante impulsado por el desarrollo de la economía del conocimiento. Hoy también hablamos de economía de los intangibles, en ella, se destaca la importancia de los Activos Intangibles como elementos generadores de valor. Históricamente se daba una gran importancia a los recursos físicos y monetarios de las organizaciones, es decir, los tangibles, sin tener presente que el aporte de los activos intangibles constituye una nueva realidad. Se podría decir que se corrieron las fronteras a partir de los nuevos estándares instalados en la sociedad. Estamos asistiendo a una redefinición del juego económico donde el valor de las organizaciones sean éstas, públicas, privadas, del

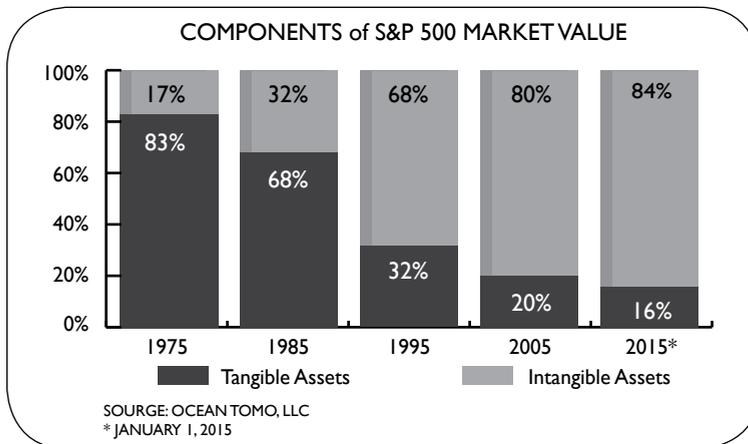
¹ Presidente e Investigador del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación; FISEC. Socio de zeBRAND Experience, consultora especializada en Intangibles Organizacionales, Branding y Management Comunicacional. Docente invitado en las Universidades Lleida y IEDE Business School, Chile y Ecuador. Andrés Bello, Chile. Valparaíso Chile y Guatemala. Sergio Arboleda y Sabana, Colombia. Mayor de San Simón, Bolivia. Autónoma de Guerrero, México, entre otras. PhD. en Comunicación Organizacional y Magíster en Estudios Avanzados en Comunicación y Publicidad (DEA), Universidad de Málaga, España. Máster en Marketing y Gestión Comercial. ESEM, España. Licenciado en Comunicación Social. Periodista. Universidad de Artes y Ciencias Sociales. Chile.

² Magíster en Lingüística por Universidad de Chile. Vicepresidente capítulo chileno Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación Perú. Comunicador social y lingüista. Especialista en metodología de la investigación y pensamiento estratégico aplicado a la comunicación social. Aplica la semiótica del discurso para el estudio del valor comunicacional y los intangibles organizacionales, tanto en la investigación académica como en la investigación profesional para consultorías estratégicas. Destaca su artículo “Matriz foda para problemas de comunicación” que se puede visitar en www.academia.edu.

tercer sector, el estado, ciudades y países, ya no valen tan solo por lo material y el orden financiero, sino además, por la capacidad de generar relaciones y vínculos con sus públicos de interés, así como el valor representacional de aquello, que en el imaginario colectivo identifica de mejor manera el conjunto de atributos a ser destacados. Hemos pasado del mundo de los tangibles, al de los intangibles.

Para *Ocean Tomo*, los activos intangibles siguen siendo el activo más importante para las compañías de hoy. El Banco comercial de propiedad intelectual, en su Estudio de valor de mercado de activos intangibles 2015, valora los Activos intangibles de S&P 500 en un 84% del valor total. Este valor representa un crecimiento del 4% desde 2005, un 16% desde 1995, y un sorprendente crecimiento del 52% desde 1985.

Gráfico1: **Relación activos tangibles v/s intangibles sobre empresas**



Fuente: S&P 500

Para el *Ocean Tomo Banc*, los activos intangibles no están reservados solamente para las grandes empresas o corporaciones. Cada negocio, ya sea pequeño, mediano o grande, público, privado o gubernamental, vendedor de bienes o servicios, tiene Activos Intangibles que pueden aprovecharse para maximizar su Valor Organizacional.

En este sentido, el manejo adecuado de los Intangibles Organizacionales puede resultar en un retorno sustancial de la inversión. Ya sea un negocio en marcha o un negocio involucrado en fusiones y actividades de adquisición, en una Fundación, una Ciudad e incluso en un país, existen importantes beneficios. Con un 84% del valor de una organización que consiste en Activos Intangibles, sería ventajoso poner énfasis en el desarrollo de aquellos.

Los activos intangibles hoy han sido identificados tanto hacia fuera de las organizaciones: Marca, Reputaci3n e Imagen, como hacia dentro de ellas: Identidad, Cultura, Ambiente Laboral, *Now How*, Conocimiento, Creatividad, Innovaci3n, Talento, Responsabilidad Social, tica Organizacional, Comunicaci3n Interna, entre otros. Ellas, proporcionan mayor eficiencia y son verdaderas fuentes de creaci3n de valor en el siglo XXI; justamente, el veh3culo que proyecta y pone en acci3n las fuentes generadoras de valor es la Comunicaci3n.

A qué nos referimos cuando hablamos del valor comunicacional y cuáles serán las variables que lo componen? A partir de esta pregunta se abren otras inc3gnitas complementarias: dicho valor es el valor de la comunicaci3n? y c3mo se genera dicho valor desde la comunicaci3n?

En este art3culo, se pretende diseñar un conjunto de propuestas para comprender la naturaleza de la segunda pregunta. Para ello se parte desde el concepto de valor en la econom3a para de all3 llegar a la idea de valor en comunicaci3n. Luego, se propone un modelo para comprender la dinámica de las decisiones estratégicas con las cuales identificar la naturaleza del valor comunicacional, ello en el marco del modelo Plataforma de Decisiones Estratégicas (PDE) postulado por los autores.

En la l3nea de reflexi3n propuesta aqu3, emergen problemáticas vinculadas al proceso de generaci3n del valor comunicacional. Tal es el caso del concepto de efectividad de la comunicaci3n, vinculado directamente con el concepto de estrategia de la comunicaci3n. ‘efectividad’ y ‘estrategia’, como constructos epistémicos, se hallan 3ntimamente ligados en la práctica de la comunicaci3n organizacional, empresarial o corporativa. Se afirma que la comunicaci3n es un factor clave para la generaci3n de valor en las organizaciones, ésta es una idea claramente impulsada por la ciencia econ3mica, la cual ha influido en el proceso cognitivo para sistematizar la problemática sobre la gesti3n de la comunicaci3n, ésta se propone como una práctica de *management*, muy pr3xima al marketing y la publicidad. Frente a ello, los desarrollos de una Nueva Teor3a Estratégica: NTE (2001, 2009, 20012, 2017 y 2018), enfatiza en el rol de los sujetos y sus relaciones de cooperaci3n y coordinaci3n social, seg3n ello, la comunicaci3n es un factor para el desarrollo de las organizaciones en la medida que el valor se haya 3ntimamente conectado con las actividades de producci3n de sentido propia de las relaciones entre los sujetos. Ya la propia econom3a moderna, desde G. Tarde hasta B. Latour, piensa en el sujeto como el centro en el desarrollo de las transacciones econ3micas (Latour y Lpinay, 2009).

Para resumir la tendencia que cada vez más orienta el pensamiento y la acci3n estratégica de la comunicaci3n, se puede mencionar la siguiente frase: “Solo a través de la comunicaci3n efectiva es posible crear una visi3n compartida que

vincule los intereses personales y organizacionales” (Moreno, 2009: p.8). En esa línea de pensamiento es donde se esboza aquí un modelo para comprender la naturaleza de las decisiones estratégicas, con la cual se podrá redefinir la relación entre efectividad y estrategia de la comunicación. Enfoque comprensivo y posmoderno, que no desprecia la naturaleza económica de la comunicación organizacional (valor competitivo) y que pretende comprender la naturaleza de los modelos de medición de los valores de la comunicación hacia un concepto de valor comunicacional (valor del sentido relacional entre los sujetos comprometidos).

La práctica estratégica se enmarca respecto a un conjunto de opciones que posibilitan tomar decisiones, gracias a las cuales se realiza la predicción sobre la efectividad de una acción de comunicación. Así, para actuar en la convivencia cotidiana (por ejemplo, ayudar a alguien o promover confianza), se ha de decidir de acuerdo con las opciones que se disponen, éstas pueden ser éticas, sicomotoras, emotivas u otras, todas ellas orientadas a predecir o a imaginar cuál sería el resultado de la acción emprendida (por ejemplo, ayudar ofreciendo apoyo monetario, confiar a partir de la calidad de las acciones de una persona o de una organización).

Estas decisiones se someten a evaluaciones sobre la secuencia de las opciones y la efectividad de las decisiones (por ejemplo, el ayudar se puede considerar comprensión humana o conmiseración o una deuda inminente, entre otras opciones interpretativas). En ese marco, se va a realizar una operación de orden estratégico respecto de la evaluación de las opciones, de la identificación de estas, sobre la efectividad de la acción realizada. Se trata, así, de una operación que implica un cálculo sobre el éxito, el riesgo y el eventual fracaso de la acción emprendida. Dicho cálculo es de orden estratégico, esto es, calcular las opciones que llevan a decisiones. Calcular la efectividad de la(s) acción(es) de comunicación, se trata de un fenómeno de tipo prospectivo, que apunta a imaginar un futuro deseable y esperado. Concepto y acción que Godet & Durance (2011) denominaron ‘futurible’ y hoy, se ha desarrollado en la prospectiva como ‘diseño de futuribles’.

La problemática del valor comunicacional compromete el tipo y el modo práctico de las decisiones estratégicas que vayan a ser adoptadas por los gestores de comunicación en organizaciones en general y empresas, instituciones, ciudades, países o personas, en particular.

2. De la economía a la comunicación: naturaleza de los valores comunicacionales.

Comunicarse es relacionarse a través de espacios tanto simbólicos (interfaz), como informacionales (soportes), para desarrollar conocimiento sobre algo o

alguien, por tanto, la comunicación y la información se hayan entrelazadas en la generación de valor social que significa asumir decisiones sociales. Comprender la dinámica de generación de valor comunicacional, implica considerar el control cultural a través de la comunicación y así, poder reconocer los fundamentos de la acción humana orientada hacia fines y objetivos. Esto, fundamenta la acción estratégica que en nuestras sociedades se traduce en comunicaciones de diversas modalidades. La comunicación es una actividad humana de influencia, de instalación de plataformas cognitivas y de búsqueda de entendimiento coordinado (Bendezú, 2003). Por tanto, la comunicación es una actividad estratégica donde no sólo se persiguen fines, sino además se pretende regular las probabilidades (de acuerdo con las reglas de relación), para que sea entendida y aceptada por los individuos participantes de una acción comunicativa, esto último, es lo que habitualmente se reconoce como efectividad de la comunicación.

Por otro lado, en el ámbito de la economía, los valores se transan en mercados gracias a intercambios donde intervienen aspectos materiales (valor de uso o de consumo práctico) y aspectos inmateriales (valor de cambio o expectativas de gratificación). El concepto de mercado se desarrolla en el marco de la economía capitalista o economía de mercado. Para Callon y Latour (2011), prominentes antropólogos económicos, la disciplina económica consagra sus actividades de organización conceptual en, "...la presencia de agentes capaces de calcular sus intereses, que se comprometan en *transacciones limitadas en el tiempo y el espacio*, y que acaben por conducir a un compromiso satisfactorio para las partes implicadas." (p. 175). Por lo tanto, conduciría a una voluntad calculadora sobre los fines, los estados de las cosas y las inversiones, así, en la economía de mercado, los valores han de ser medidos de acuerdo con criterios objetivos (del producto) y subjetivos (las expectativas de los agentes económicos).

La obra de K. Marx atribuye un lugar destacado, para la teoría económica, a la denominada teoría del valor, ésta se expone vinculada a la forma que adopta el trabajo en la economía de mercado. Se trata de una categoría de la ciencia económica, que explica cómo el trabajo se convierte en mercancía y esta adopta un valor en el mercado. Para el estudioso de la obra de Marx, R. Aragüés (2013), "el valor no es otra cosa que la forma social que el trabajo adopta en la economía de mercado" (p. 10). En tal sentido, si se aproxima este concepto general al desarrollo estratégico, la generación de valor traduce la voluntad de trabajo que es medida o cotizada de acuerdo con cómo se localiza en un mercado determinado. Por tanto, el valor es un constructo (elaboración teórica) revelador de la calidad y cantidad de trabajo invertido en la producción de mercancías, el que sería apreciado en los mercados donde se tranzan éstas.

Los economistas norteamericanos Samuelson y Nordhaus (2006), a quienes se les considera los intelectuales más leídos del siglo XX, señalan que la teoría del

valor -trabajo asociado a Marx-, declara que todo bien o mercancía se valora sólo en función de la cantidad de trabajo requerido para su producción, lo que a juicio de los autores sería una perspectiva que puede ser reconsiderada. Siguiendo una perspectiva neokeynesiana (La escuela neokeynesiana, es un término introducido por Paul Samuelson para referirse al proyecto de integrar las visiones neoclásicas con la *keynesiana*. Fue uno de los paradigmas más visibles de la economía en la segunda mitad del siglo XX), los autores señalan dos conceptos de economía relacionados al concepto de valor, por un lado, definen a la economía como “el estudio de cómo las sociedades utilizan recursos escasos para producir bienes valiosos y distribuirlos entre diferentes personas” (2006, p. 4); por otro lado, específicamente en torno a la teoría del valor, sugieren que ésta analiza las cualidades de una organización para adaptar el trabajo en una economía de mercado tanto como incluye a las relaciones sociales entre productores de mercancías. En estas conceptualizaciones nos encontramos ante una perspectiva según la cual el valor es percibido a partir de las evidencias objetivas de la producción de mercancías.

Ante esta posición, surge desde mediados del siglo XX, en la ciencia económica una perspectiva inmaterial o psicológica del concepto de valor. Para O. Bomsel (2010), se pasa de una economía material a una economía inmaterial, esta última marcada por los flujos crecientes de información, centrada en los signos que comunican las empresas y corporaciones, y que consiste en un proceso de coordinación de las representaciones que reconocen los individuos (consumidores, usuarios o agentes interesados). Así, la información es la que estructura el interés y las expectativas entre las partes que intercambian los bienes y/o servicios. El valor adquiere una naturaleza perceptiva directamente ligada a los intereses de los agentes participantes en los procesos económicos de las empresas y de las organizaciones.

Así ya estamos ante lo que se conoce como la economía de los intangibles y que, por cierto, es una derivada de la economía del conocimiento. En esta nueva concepción de la realidad se ha pasado de lo tangible a lo intangible. El concepto de usuario ha ido mutando. Se ha transitado desde un usuario convencional materializado en un cuerpo estructurado –tangible-, a uno de atributos relacionales y representacionales, constituido por un neo cuerpo –intangible - y a veces virtual.

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

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

- Desde el control y modelos lineales, a la incertidumbre y la gestión procesos complejos.

En este nuevo contexto, se puede observar que el valor real de una organización ya no coincide necesariamente con lo que dice el mercado en los registros contables. Esto sucede, porque la contabilidad sólo refleja algunos de los activos y a otros los desconoce en forma casi absoluta. Si se quisiera determinar una ecuación matemática simple para determinar el valor de una empresa, se podría tener que:

$$VR = VL + VNR$$

VR = valor real de la empresa

VL = valor de libros

VNR = valor no registrado por los libros

En donde el valor real de una empresa sería igual a la suma del valor de libros y el valor no registrado por los libros, es decir, lo que hoy denominamos como intangibles.

Desde la década del setenta y con mucha más fuerza, a partir del último quinquenio del siglo pasado, han surgido sistemas de control que, en su proceso de desarrollo e integración, no se contentan con desarrollar indicadores financieros, sino que avanzan sobre elementos de la organización que no son tenidos en cuenta por la contabilidad tradicional. Estos sistemas, conocidos por ejemplo como Tablero de Comando, Cuadro de Mando Integral, *Balance Score Card*, entre otros, procuran incorporar al régimen de lo medible (indicadores) a los activos no reconocidos contablemente (intangibles), entre los que se encuentran los referentes al capital intelectual, humano, de información y organizacional (Kaplan & Norton 2004: p.37), los clientes en cartera, la marca (Kapferer & Thoenig 1991: p.21), la cultura organizacional (estudiada por Mintzberg 2005, así como en Cunningham, Aldag y Swift, 1989) y hoy, la triada conformada por la identidad, la imagen y la reputación corporativa de personas, ciudades y países (estudiados por Costa 2013, Villafañe 2005, Fombrun 1997, Van Riel 2012 y por Anholt 2008, entre otros).

Para Castro y Pavas (2017), los intangibles serían entonces el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios.

De acuerdo con el modelo *Intelectual Capital Value* (Careda, D'Egidio y Gasperini, 2003), el Capital Intelectual está formado por el Capital Humano; es decir las personas que conforman la organización, el Capital Relacional; el grupo de activos intangibles que mide la relación que un ente tiene con sus clientes, sus canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, etc. Es el conjunto de

interacciones que mantiene la organización con su entorno exterior. En este activo integra la Responsabilidad Social Empresarial, así como la reputación corporativa. Finalmente, el Capital Estructural, activo no considerado por la contabilidad tradicional al momento de determinar el patrimonio de los entes económicos, consiste en los sistemas de comunicación e información, el uso de tecnología disponible, los manuales y procedimientos laborales, los organigramas y sistemas de gestión y control, las bases de datos y demás software desarrollado en el interior de la empresa, por lo general no está incorporado a los activos registrables de la empresa (se los trata generalmente como un gasto del ejercicio o, en el mejor de los casos, como un gasto diferido que afecta a más de un ejercicio económico).

La particularidad y el elemento diferenciador que tiene el Capital Estructural como componente del Capital Intelectual, es su permanencia en la organización cuando sus creadores y quienes lo utilizan a diario se retiran de ésta, ya que quedaría radicada en la organización.

Por otro lado, Justo Villafañe (2005), sostiene que para hablar en propiedad nos debiéramos referir más bien a recursos intangibles, dentro de los cuales podemos diferenciar los activos intangibles de los financieros, el del conocimiento y finalmente, la relación con los stakeholders, en los que encontramos la responsabilidad social empresarial (RSE) y la reputación corporativa. Lo anterior, porque justamente la norma internacional de contabilidad (NIC 2005: Normas Internacionales de Contabilidad), señala que debe haber una nueva definición de intangible y diferenciar entre activo y recurso.

El activo intangible es evaluable contablemente de acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad Nro. 38 (revisión de 1998 y luego en 2004), que es complementada por la norma ISO 10.668 del año 2010, en las que se señala cómo y de qué forma pueden figurar en los balances de las empresas los activos intangibles en general, y la valoración económica de la marca, en particular.

En este contexto, se puede aseverar que en la redefinición del juego económico en la economía del conocimiento han operado los siguientes cambios en la articulación entre las organizaciones y sus audiencias estratégicas:

Cuadro 1: Cambio en la redefinición del juego económico

Redefinición del Juego Económico – Organización/Audiencias	
Antes	Hoy
Transacción	Relación/Vínculo
Empresa/Cliente	Marca/ Stakeholders
Negociación distributiva	Negociación Colaborativa
Transacción Presente	Relación/Vínculo Presente+Futuro
Valor económico financiero	Valor Comunicacional + Económico de marca

Fuente: Creación propia.

En el cuadro 1 se puede observar un conjunto de cambios en la articulación entre las organizaciones y sus audiencias estratégicas:

- Se pasa desde la lógica de la transacción, en donde la empresa entrega un producto o servicio a cambio de un pago, a una donde hay una relación (emocional) y se proyecta en el tiempo.
- Se pasa desde la lógica Empresa/Cliente, en donde la empresa vende productos o servicios a clientes, a una donde la marca (como constructo), se relaciona y vincula con sus *stakeholders*.
- Se pasa desde la lógica de Negociación distributiva, en donde la empresa intenta sacar el máximo de rendimiento al cliente, a una donde la marca intenta desarrollar rendimiento colaborativo con sus *stakeholders*.
- Se pasa desde la lógica de Transacción presente, en donde la empresa vende productos o servicios aquí y ahora, a una donde la marca se proyecta en su relación con *stakeholders* hacia el futuro.
- Se pasa desde la lógica donde la empresa solo genera, desarrolla y retiene valor económico, a una donde la marca genera valor comunicacional (atributos positivos en los *stakeholders*), lo que apalanca y desarrolla el valor económico de la marca.

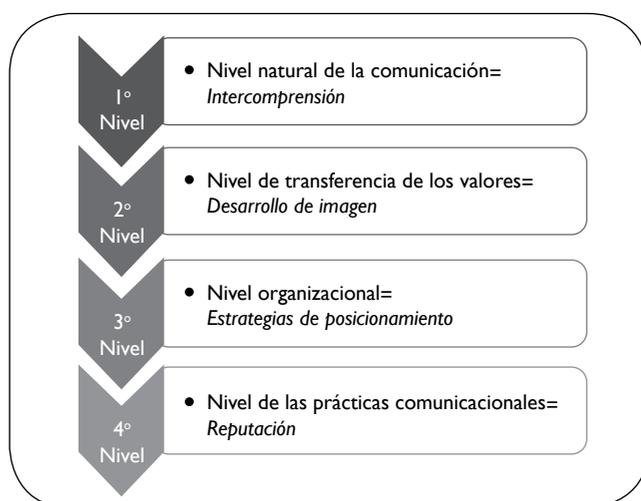
Vistos así los conceptos, el valor en economía se haya directamente vinculado a la lógica de los mercados, tanto en lo material y lo inmaterial; mientras que el valor en comunicación se haya directamente vinculado a la lógica de los intangibles donde la Identidad, la Imagen y la Reputación son ejes de valoración para las actividades de las empresas y las organizaciones en el siglo XXI.

Hoy, muchas organizaciones entienden la comunicación como el entrenamiento afectuoso entre quienes la conforman, materializada en asistencia a espectáculos con los trabajadores, picnic con la familia, almuerzos de camaradería y reuniones con las esposas de los colaboradores. Actividades, absolutamente desligadas de la estrategia organizacional. Luego, no se explican por qué los resultados de la gestión se presentan por debajo de lo esperado. La comunicación es una interfaz estratégica de relaciones y significaciones que puede sumar valor si es concebida, planificada y gestionada como tal. Ahora, para que el conjunto de actividades produzca un impacto comunicacional al interior de una organización y que éste se refleje hacia afuera, no basta con las habilidades comunicacionales personales, es necesario, además un cambio de mirada de la concepción comunicacional, donde deja de ser un instrumento o cosa, para transformarse en un espacio simbólico/cultural de interacciones e interrelaciones que debiera dar una significación y sentido a las audiencias estratégicas. En ese sentido, la comunicación no debe alinearse con la estrategia; debe ser parte de ella.

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

En esta concepción, el concepto de valor promueve relaciones semánticas de cuatro niveles: natural de la comunicación, transferencia de valores, organizacional y de prácticas:

Figura 1. Niveles de los Valores en la Comunicación



Fuente: Creación propia

La propuesta sobre Niveles de los Valores en Comunicación es un esquema organizador en grados de complejidad, que va de lo natural o espontáneo hasta el nivel de abstracción conceptual que conduce a los modelos de medición o de cuantificación de los valores comunicacionales.

La explicación de cada nivel es la siguiente:

- El Primer Nivel. Denominado nivel natural de la comunicación corresponde al fenómeno de la intercomprensión entre las personas, esto es, comprender las intenciones mutuas que comparten los agentes de comunicación.

- El Segundo Nivel. Denominado nivel de transferencia o de destinación de los valores, corresponde a los fenómenos persuasivos, que pretenden desarrollar adhesión en los destinatarios de la comunicación, es el caso del desarrollo de una imagen personal y/o de marca que pretende ser siempre favorable para quien la promueve.
- El Tercer Nivel. Denominado nivel organizacional o institucional de acuerdo con el cual se sostienen y desarrollan los valores comunicacionales, corresponde a las acciones estratégicas como el posicionamiento y la producción de actividades de responsabilidad social, las cuales se hayan ligadas a funciones y roles políticos de una organización respecto del entorno en el cual se localizan.
- El Cuarto Nivel. Denominado nivel de las prácticas comunicacionales que fundamentan y coordinan a los anteriores niveles, corresponde a los valores de la imagen, la identidad y la reputación ya sea ésta corporativa o mediática. Constituyen fenómenos ideales a través de las acciones de comunicación de las empresas, organizaciones y personas, se incluyen lo que se conoce como la responsabilidad social y/o corporativa.

3. Dimensión estratégica de los valores comunicacionales.

La naturaleza de los valores está en el horizonte de lo digno, lo apreciable y lo estimable, además que es objeto de preferencia o de selección, ello supone que para que los valores comunicacionales se estimen o prefieran, se ha de asumir una actitud estratégica que concilie la gestión del *management* con la gestión de relaciones sociales entre los agentes de la comunicación.

En los estudios de las empresas de investigación de mercado GKF Adimark Chile 3D 2016, 2017 y 2018, así como en los de Accenture (2018), se podría constatar una suerte de radiografía al nuevo consumidor, en donde a partir de las nuevas demandas del mercado hoy se habla de una “Empresa Ciudadana”, es decir, aquella que ya no solo compite por clientes y consumidores, sino aquella que debe salir a ganarse a los *stakeholders*, quienes han cambiado sus valores de preferencia. Hoy los grupos de interés están mostrando preferencia, otorgando relevancia y a partir de ello consumo, por marcas que se preocupan y ocupan de ser socialmente responsables, de operar con producción sustentable y limpia, ser marcas éticas, humanas, transparentes y conectadas con sus *stakeholders*.

La comunicación estratégica, en tanto disciplina, consiste en comprenderla como un proceso de gestión. Si se considera la perspectiva de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), la comunicación estratégica es una actividad de convivencia y de relación coparticipativa propuesta como una acción denominada con el verbo ‘estrategar’.

En tal sentido, la comunicación es el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas con relación al entorno vivencial (Pérez, 2012; Herrera Echenique y Pérez 2014), cuya base está en la naturaleza humano relacional de la interacción entre los participantes de una acción. En el ámbito de la comunicación es la relación: organización / *stakeholder*. El eje de la NTE se localiza en la matriz epistemológica *homo relatio* (Pérez y Massoni, 2009). Se trata de 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 para ‘estrategar’ la comprensión sobre las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva diseñadas a partir de decisiones que se reproducen en modelos de representación sobre el futuro de las acciones de comunicación. El conjunto de opciones que fundamentan las relaciones significativas de comunicación se representan a modo de una plataforma de tipo sistémico, que estructura el proceso de ‘estrategar’, a través de un modelo conceptual respecto del conjunto de opciones epistémicas de la comunicación. Con ello se podrá obtener un constructo conceptual cuya organización pretende reproducir las opciones estratégicas de que disponen los participantes de una acción comunicativa para generar efectividad de la comunicación emprendida para su gestión cooperativa.

En la línea del proceso de ‘estrategar’ se postula que la comunicación es una acción integral de todo ser vivo y que supone decisiones para actuar en equilibrio respecto de su entorno. Por tanto, se trata de una acción estratégica. Jensen (2014) propone que existen tres aspectos en torno a la relación general entre comunicación y acción, estos son:

- a) Las acciones humanas pueden entenderse comunicaciones en la medida que son intencionales (dirigidas hacia un concepto particular) e incidentales (nunca se deja de comunicar);
- b) Toda comunicación es una forma de acción, pues sucede en un contexto particular y con un determinado propósito; y
- c) La comunicación anticipa a la acción, pues se explora la relación entre lo que es y lo que puede ser, se trata de la producción de mundos posibles.

En tanto acción, la comunicación permite la adaptación a la relaciones de vida en sociedad, cuyo sistema implica leyes naturales, objetos de referencia sobre los cuales se realiza y el sistema social que proporciona el marco de la convivencia (Martín Serrano, 2007), estos tres aspectos se presentan como modalidades adaptativas de las interacciones ya sea para el uso significativo de la información (comprender lo que dice un mensaje) o para el uso de la energía de la información (actuar en consecuencia a la intención de la comunicación) esto según la perspectiva propuesta por Martín Serrano (2007). De acuerdo a

esta perspectiva, para actuar en la relación intersubjetiva a través de medios y mensajes (interacción) la comunicación implica uso de información que posibilita incrementar la empatía o la proximidad entre los participantes (por ejemplo, la credibilidad o la confianza). Esta adaptación nace en la capacidad simbólica del ser humano para generar polisemia (muchas interpretaciones) en entornos de alta complejidad donde intervienen factores naturales, sociales, políticos, económicos, legales, entre otros cuyo centro es el lenguaje (Pérez, 2012). Aquí es cuando se puede identificar una variable central en toda acción de comunicación, “la conexión entre comunicación y estrategia encuentra su origen en el lenguaje. Estrategamos en el lenguaje y no solo con nuestra racionalidad sino, (...) también con nuestras emociones.” (Pérez, 2012: pp. 205-206).

La dinámica de los valores comunicacionales en el marco de un mundo global y transmedial, moviliza complejos planos de interacción y de territorialidad que nos hacen pensar que somos cada vez más actores de relaciones de intercambio, las cuales son cada vez más complejas en su naturaleza, que nos exigen entender las decisiones que adoptamos para adquirir y apropiarnos de información día a día. La economía no es sólo terreno de las cantidades y categorías de clasificación sociales, como se señaló en el punto anterior, hoy es cada vez más una economía de intercambios comunicacionales, de convivencias que es necesario comprender con indicadores de complejidad biosistémica y antropocultural (Herrera Echenique, en Herrera Echenique & Pérez, 2014).

Dada la constatación de una economía de los intangibles, que es el motor para la generación de valores comunicacionales, el sentido básico de la comunicación estratégica es que se trata de “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (Tironi y Cavallo, 2004, p.27). Ello ha dado lugar a ámbitos de identificación tales como el *management* de las comunicaciones cuyo centro es el rol del Dircom o Director de Comunicaciones, función identificada con una persona capaz de producir una imagen coherente y desarrollar una identidad sólida de una organización o corporación (Rey y Bartoli, 2008). Por otro lado, da lugar al *branding* como el conjunto de actividades que permiten vincular a un grupo de interés con el concepto o imagen que se desarrolla respecto de un bien económico cuya finalidad es que los componentes del grupo puedan depositar su confianza en las marcas más fuertes que son las que realizan mejor su propuesta y que les aseguran una experiencia gratificante, cómoda y beneficiosa (Temporal y Lee, 2003). El punto más álgido lo constituye el ‘neuromarketing’, disciplina aplicada desde tres frentes: las ciencias cognitivas, las tecnologías y el marketing, cuya finalidad es decodificar el pensamiento del cliente cuando éste se expone a la marca o al producto/servicio y, en ese proceso, poder descubrir los métodos

precisos de seducción con los cuales satisfacer necesidades, deseos, motivaciones o aspiraciones de tipo emocional, conductual o simbólico (Alvarez, 2011).

Con los indicadores conceptuales señalados se puede afirmar que la estrategia de los valores de comunicación se orienta hacia la identificación, el reconocimiento y la comprensión de las reglas de juego que guían a la comunicación, las cuales serán aplicadas en diversos ámbitos tanto a nivel de terapia psicológica, de explicación sociocultural, de intervención sociocultural, de acción organizacional, de acción persuasiva o de acción para la confianza. Gracias a esas reglas de juego es posible identificar las dinámicas para plantear que la comunicación es esencialmente la dimensión aplicativa de las diversas ciencias de la comunicación. Por tanto, si la comunicación implica actividades de mutua influencia, de intercambio, de persuasión, de difusión y de intervención organizacional, ésta es estratégica.

Cuando se realiza una proposición epistémica sobre el concepto de estrategia, se identifica su eje en el concepto de fiducia³. Con este concepto se puede comprender la variable de confianza, esencial para explicar cómo un conjunto de acciones de comunicación, en línea hacia la búsqueda de efectividad, definen las formas y modalidades de expresión estratégica respecto del desarrollo y la mantención de los valores esenciales con los cuales se sostiene la calidad y la certidumbre de una actividad de comunicación. Para que una acción de comunicación sea confiable y aceptable por los destinatarios o grupos de interés de la organización que implementa acciones estratégicas, aquella debe desarrollar coherencia con los valores que mantienen la relación entre los actores de dicha actividad de comunicación. Esta coherencia se expresa en el discurso personal y/u organizacional y es mantenida correlativamente en las demás acciones de comunicación en los diferentes soportes (imágenes, palabra escrita y hablada, marketing directo, publicidad y otras herramientas de comunicación). La cohesión y la confianza se verifican en todas y cada una de las actividades de comunicación desplegadas por una organización, con lo cual se pretende evitar la percepción en torno a la desilusión, decepción o defraudación.

Lo que aquí se propone, plantea que esta coherencia debe ser identificada en las acciones entre organización-*stakeholders*. Se trata de una perspectiva relacional cuyo nivel empírico es el despliegue de sentido en las redes de relación de las

³ La palabra fiducia tiene la misma raíz latina que fideicomiso, es decir: fe o confianza. La fiducia es conocida en el ámbito de las instituciones financieras como entre las personas, también se relaciona con el manejo de los recursos a bienes que realiza el Estado. En términos generales, la fiducia puede definirse como la administración de bienes de terceros. Partiendo de la premisa que el fundamento de la fiducia es la confianza recíproca entre el fiduciante y el fiduciario, con ésta esta se logran hacer muchas operaciones que a su vez son funciones de las llamadas sociedades de confianza, donde la comunicación juega un rol clave para sustentar dichas relaciones de confianza.

actividades de comunicación que son reconocidos en el discurso efectivamente realizado en dicha relación. Aquí es donde se pueden esbozar el conjunto de valores comunicacionales que se señalaron cuando se habló de los intangibles de la comunicación, los cuales se pueden resumir en tres sectores intangibles: la Identidad, la Imagen y la Reputación.

4. Plataforma de Decisiones Estratégicas (PDE): Modelo comprensivo de la práctica de los valores comunicacionales.

Toda estrategia se enmarca respecto a un conjunto de opciones que posibilitan tomar decisiones, a partir de éstas se realiza la predicción respecto de una acción de comunicación. Así, para actuar en la convivencia cotidiana (por ejemplo, ayudar a alguien), se ha de decidir de acuerdo con las opciones que se disponen, éstas pueden ser éticas, psicomotoras, emotivas u otras, todas ellas orientadas a predecir o a imaginar cuál sería el resultado de la acción emprendida (por ejemplo, ayudar ofreciendo apoyo monetario). Las decisiones se someten a evaluaciones sobre la secuencia de las opciones y la efectividad de las decisiones. En ese marco se realiza una operación de orden estratégica respecto de la evaluación de las opciones y de la identificación de estas, sobre la efectividad de la acción realizada. Es una operación que supone el cálculo sobre el éxito, el riesgo y el eventual fracaso de la acción emprendida. Dicho cálculo es de orden estratégico, esto es, se calculan las opciones que llevan a decisiones y la efectividad de la acción. Es un cálculo de tipo prospectivo, respecto de la generación de un esquema sobre el futuro de la acción que se va a emprender.

En el ámbito de la comunicación estratégica, la toma de decisiones es esencial para el logro de sus objetivos. A su vez, las decisiones estratégicas comprometen las condiciones de la comunicación organizacional y de las modalidades sobre su inserción en su entorno interno y externo. Por tanto, son complejas y requieren una aproximación sistemática para representar sus formas de interacción: medios-sociedad y sentido-interpretación. Estas formas corresponden, respectivamente, a las líneas de estudio de la comunicación estratégica que se formulan en los modelos desarrollados por los autores de este texto: Modelo sociocomunicacional (R. Herrera Echenique) y el Modelo semioestratégico (R. Bendezú Untiveros). Para el modelo sociocomunicacional, la interacción es de tipo institucional-mediática a nivel de las prácticas comunicacionales. Para el modelo semioestratégico, la interacción es de sentido-significación a nivel del discurso organizacional. Aquí hablar de interacción supone concebir la interrelación entre variables del tipo señalado, en el marco de una perspectiva comprensiva (hermenéutica explicativa) y un paradigma de complejidad, según el cual se realiza la enumeración de las relaciones entre los elementos que se pretenden estudiar. Gracias a estas formas

de interacción se logra identificar las variables que dan forma al tipo de opciones y al tipo de decisiones que cualifican a una acción de comunicación.

Los modelos *sociocomunicacional* y *semioestratégico*, van a proveer los rasgos pertinentes para diseñar la propuesta del modelo comprensivo, *plataforma de decisiones estratégicas*. Con ello se puede identificar que la toma de decisiones en una práctica de comunicación estratégica atraviesa un conjunto complejo y articulado de variables de diferente naturaleza con un objetivo común: la razón de ser de una decisión estratégica.

El *modelo sociocomunicacional* postula integrar al ser humano como actor principal de la construcción de la comunicación, ésta debe ser entendida como una relación, 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. A continuación, se exponen las variables básicas de este modelo (Arribas, Herrera y Pérez, R., 2017)

1° Conexión: Al hablar de la variable de conexión se está definiendo con quien o quienes se va a comunicar, y cuál es la o las interacciones que se van a desarrollar. Presupone una red de relaciones del tipo centralizada, descentralizada o distribuida.

La pregunta esencial de esta variable es: ¿quién con quién necesita conectar?, para lo cual se postulan redes humanas (nodos y sinapsis) de tipo centralizada, descentralizada o distribuida.

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. Por su parte, el vínculo presupone la integración de la variable tiempo a la relación.

Para esta variable, la estrategia consiste en cómo los seres humanos se relacionan y al hacerlo pactan, se enfrentan, coordinan y cooperan entre sí, para generar relaciones de fiducia según el eje conflicto/consenso.

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, ya sean estas personas o grupos.

De acuerdo con esta variable, la visión epistémica de la estrategia postula la articulación como una modalidad que enseña a las personas a aceptar la pluralidad del otro y de los otros. En vez de rechazar al otro se trata de enriquecerse de él, de sus diferencias y de las diversidades que se pueden crear entre ambos.

4° Sentido y Significación: Esta variable presupone a la primera, segunda y tercera, es más, las complementa. Por ello la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad, para así asignarles una significación y por lo tanto un sentido (comprensión del para qué).

El sentido es consustancial al para qué y la significación, a la interpretación. De tal modo que cuando interpretamos le asignamos un valor de significación (al mensaje, la relación, etc.) y luego ella se transforma en la base para la configuración del sentido. Si cambia la significación (re-interpretación), puede cambiar el sentido.

Así, la visión de estrategia incorpora a la interpretación como una condición humana. Todos interpretamos mensajes desde los puntos de vista cognitivo y emotivo. Las palabras, y los diferentes signos, contienen un significado interpretativo que en sí mismo implica una carga racional y a la vez emotiva.

El modelo *sociocomunicacional* integra las dimensiones del intercambio *sociocomunicacional* con la generación de significación a través de los discursos organizacionales y sociales, más allá de los soportes sociotecnológicos de dichos discursos. Así, toda relación *sociocomunicacional* se sustenta en la generación de significación relacional.

Para el *modelo semioestratégico*, la comunicación es una actividad humana que fundamenta las relaciones de convivencia y productividad social a través de la generación de modalidades de significatividad relacional (Bendezú en Herrera y Pérez, 2014) dispuestas desde los textos y discursos que configuran las prácticas semióticas (Fontanille, 2014) de producción de sentido y de significación a nivel de las diversas organizaciones sociales. A continuación, se exponen las variables básicas de este modelo (Arribas, Herrera y Pérez, R., 2017).

Como práctica semiótica la estrategia es una práctica de producción de significación. Aquí la significación es entendida como la coherencia e interpretación de la *semiosis* o del sentido articulado por lenguajes multimodales. Ésta se estudia a

partir de los discursos de las organizaciones o corporaciones. Para el modelo *semioestratégico* de la comunicación, la ‘significación relacional’ es la que se manifiesta en los discursos correspondientes a cada una de las actividades de comunicación, así como al conjunto de las mismas. Para identificar los elementos semióticos de la estrategia se postula el reconocimiento de indicadores *qualia*, estos constituyen las reglas de juego relacional para la producción de las modalidades estratégicas del sentido y la significación, estos son:

1. Comportamientos: las representaciones expresadas respecto de las escenas mostradas, los espacios y los actores en el marco de un modelo de representación figurativa (“imágenes”) y temática (“conceptos generales y específicos”). Corresponde a la primera pertinencia relativa al tipo de “realidad” que se representa y a la segunda pertinencia relativa a la textualidad (coherencia, cohesión y congruencia) que forman a las representaciones de los modelos de actores y de acciones que se contextualizan respecto de la situación de comunicación que manifiesta el texto, éstas se pueden identificar como “situaciones” previstas o calculadas o modelos de representación.
2. Actitudes: las disposiciones de las acciones y las conductas de los actores respecto de las situaciones representadas. Corresponde a la tercera pertinencia relativa a los lugares de las presencias o distancias subjetivas y a la cuarta pertinencia que son el conjunto de predicaciones y calificaciones que se atribuyen a las acciones representadas, éstas son valores de aceptación o rechazo, así como la cuarta pertinencia que son las formas que representan las búsquedas o pretensiones respecto de algo o alguien, éstas son las acciones factitivas que consisten en dirigir la atención a personas, objetos o ideales.
3. Valores: está formado por una configuración axiológica respecto de aquello que es lo preferible, lo deseable, lo esperado. Corresponde a la quinta pertinencia en cuanto a la representación de la experiencia situacional del punto uno, son el conjunto de búsquedas y tensiones, también a la sexta pertinencia o *ethos* del sentido estratégico de las acciones y los comportamientos que se representan.

La significación relacional se articula de acuerdo con los siguientes indicadores *qualia*:

- a. Figurativización y tematización : representación textual;
- b. Predicación y atribución de cualidades: representación accional; y
- c. Valoración de los anteriores indicadores: representación emocional

La primera describe el sentido estratégico de las representaciones para identificar la cohesión y coherencia de los textos correspondientes a las acciones de comuni-

cación que se estudian. La segunda describe el sentido estratégico de las acciones a través de las presencias interactivas y las tensiones representadas en voluntades o búsquedas, pretendidas y deseadas. La tercera describe el sentido estratégico de los valores emocionales que se representan en las estrategias de las acciones según lo que se pretende lograr y en las estrategias éticas que representan la razón de ser de los modelos representados en el texto, de las acciones y de las relaciones entre los sujetos interactuantes en relación con los textos.

El modelo se organiza de acuerdo con la metáfora de una 'plataforma', gracias a la cual se pretende observar las modalidades formales que configuran los requerimientos comunicacionales para hacer efectiva una comunicación. Convencionalmente, los estudios en torno a la comunicación estratégica realizan aproximaciones cuantitativas y muestrales, con mayor o menor certeza, en torno a cuál sería el escenario de una comunicación eficaz, a modo de presunción respecto de los objetivos de comunicación frente a las audiencias y/o *stakeholders*. Aquí se asume una visión comprensiva y formal en el marco de un paradigma interpretativo de las acciones de comunicación de organizaciones, empresas y personas.

Para el modelo 'plataforma de decisiones estratégicas', la estrategia se postula como un constructo sistémico e interactivo de un conjunto de variables específicas a la naturaleza compleja de una acción de comunicación. Se trata de un modelo de predicción formal, de orden hermenéutico y comprensivo, para explicar las acciones de comunicación y/o para intervenir creativamente en otras acciones de comunicación siguiendo patrones de generación estratégica de comunicaciones.

La naturaleza de toda acción de comunicarse con alguien no es otra cosa más que confiar en aquél, pues de lo contrario no podríamos comprender (positiva o negativamente, eufórica o displicentemente) lo que se nos quiere decir, así la intencionalidad se orienta hacia el establecimiento de una confianza compartida en "diferentes volúmenes" (creer o confiar más o menos) que se "modula" de acuerdo a la dinámica de la intersubjetividad.

Por otro lado, es posible advertir que un rasgo inherente al concepto de estrategia, es la 'diferenciación'. ¿Qué quiere decir ello?, que se utiliza una estrategia para establecer una diferencia respecto de algo o de alguien, para lograr notoriedad e inducir a la certidumbre sobre la verdad o la realidad de una persona o de una entidad. Ahora bien, la 'diferenciación' se despliega en dos órdenes de cualidades: una 'diferenciación competitiva' y una 'diferenciación coordinada o colaborativa'. La primera es la que se reconoce en las estrategias de competitividad, para el logro de objetivos en la medida que se supera o vence a un contrario. La segunda es la que se reconoce en las estrategias de coordinación interpretativa, para el logro de objetivos compartidos por los participantes. En ambos casos, toda

actividad estratégica se dirige hacia el logro de objetivos definidos en el marco de la situación respecto de la cual se definen, no se trata de una distinción basada en algún juicio valórico, sino que reposa en las evidencias empíricas sobre las cuales se basan las relaciones humanas en la vida cotidiana: superar obstáculos y/o colaborar cooperativamente.

El concepto de ‘plataforma’ se plantea como una metáfora conceptual que posibilita disponer de una base de datos cuya función es representar una arquitectura de las representaciones y contenidos que posibilitan los diseños interactivos (Raskin, 2001) el cual da lugar a las diversas modalidades de tratamiento de la información (Stockinger, 2001). En el ámbito de las estrategias implica alinear planes y programas para la aplicación de la toma de decisiones para la generación de valor en una organización (Levy, 2007; Tovstiga, 2012).

Por su parte, el concepto ‘toma de decisiones’ requiere un conjunto de disquisiciones conceptuales. Un texto clásico en el ámbito de las comunicaciones y las decisiones define la toma de decisiones de la siguiente manera: “...la toma de decisiones es un mecanismo colectivo por el que se identifican los propósitos que tienen los individuos ante una situación dada y que se concreta en una acción respecto a ella.” (Johansen O., 1973; p. 91).

A partir de esta definición se pueden identificar un conjunto de componentes conceptuales:

- Una situación o problema identificado en dicha situación;
- Se trata de un mecanismo o procedimiento colectivo, de un grupo de individuos o de una organización;
- La identificación de propósitos, expectativas, necesidades o imágenes a futuro las que son reconocidas por uno o varios individuos, lo que supone un factor intersubjetivo.
- La concreción de propósitos y problemas en una acción.

A ello se puede agregar que todo problema plantea un conjunto de alternativas de cursos de acción o de decisiones, ellas se reconocen en sus alternativas de efectividad o de riesgo. Así, tomar una decisión es elegir un curso de acción más adecuado a la situación y las expectativas de los actores de la comunicación. Por tanto, tomar una decisión es resolver un problema de comunicación en una situación particular para reducir el riesgo o la incertidumbre sobre el valor y el sentido de la comunicación.

Para los estudios cognitivos (Smith, E. y Kosslyn, S., 2008) la toma de decisiones implica dos factores básicos: el valor que tiene para las personas cada una de las opciones que se dispone y el resultado probable como expectativa para el logro de un fin. Asimismo, tomar una decisión supone un modelo de utilidad esperada,

esto es, se trata de reconocer la utilidad o el sentido de un resultado particular respecto del grado de probabilidad que un resultado ocurra. Por lo general, tomar una decisión implica una actitud racional, pero por lo general aquella se realiza en un entorno de riesgos y expectativas, como de demandas y necesidades.

Para la ‘teoría general de sistemas’, la toma de decisiones es un proceso integral que considera la sinergia (efecto conjunto de los componentes de un sistema) y la recursividad (un sistema dentro de un sistema mayor, la parte respecto del todo). Un sistema como totalidad supone que tomar una decisión es considerar la totalidad y sus relaciones. “La teoría general de sistemas, a través del análisis de las totalidades y las interacciones de éstas y las externas con su medio, es en la actualidad una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad.” (Johansen, O., 1982; p. 14). Con ello, se puede afirmar que tomar una decisión es un fenómeno real que puede ser predicho en su futuro cuando se consideran sus factores sistémicos. Johansen (1973 y 1982) plantea que tomar una decisión implica evitar la incertidumbre e incrementar el grado de predicción, las etapas de este proceso son: definir el problema; fijar el nivel de aspiraciones al resolver el problema (satisfactorio vs. óptimo); buscar las alternativas; elegir la mejor y, controlar el efecto sobre el sistema.

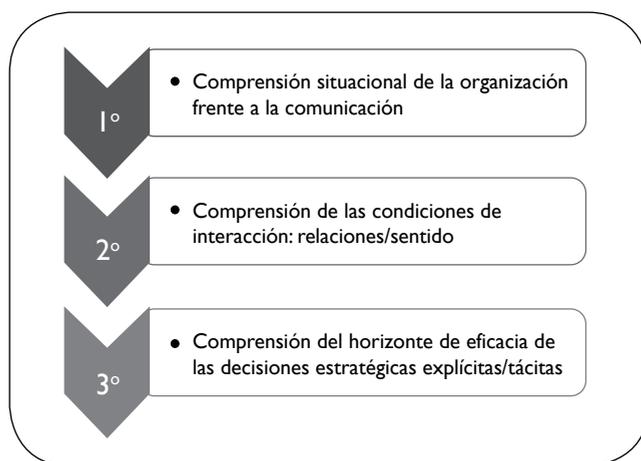
Visto así, el proceso de toma de decisiones en comunicaciones es un mecanismo emergente, esto es, depende de la situación problemática, de las expectativas (valores de requerimiento o necesidad) que al ser proyectadas hacia un futuro particular resultan inciertas. La integración con un sistema de comunicación, requiere identificar un conjunto de variables básicas. Aquí, estas variables se configuran en dos niveles de integración: de interacción institucional-mediática (*modelo sociocomunicacional*) y de interacción sentido-significación (*modelo semioestratégico*) y que corresponde a la integración de los dos modelos comentados anteriormente.

Para establecer un modelo, integral y complejo, denominado ‘Plataforma de Decisiones Estratégicas’, se parte de la identificación de tres niveles de comprensión respecto de las formas que hacen posible el diseño de un plan estratégico de comunicación, éstas se han de describir como preámbulo y base para el diseño del modelo, estos son:

- a. La situación comunicacional a la que se ve enfrentada una organización, ésta puede ser de tipo proactiva o reactiva.
- b. Las condiciones de interacción (modalidades de vínculos y/o contactos con las audiencias o *stakeholders* involucrados en la situación de comunicación ante la que está la organización, ésta identifica las relaciones) y el sentido que adquieren dichas relaciones.

- c. El horizonte de eficacia de las decisiones que se vayan a asumir, tiene un carácter proyectivo, describe las modalidades como se podrían lograr los objetivos de comunicación pretendidos. Estos tres niveles se representan en el siguiente esquema:

Figura 2. **Marco de Comprensión de las Decisiones Estratégicas en Comunicación**

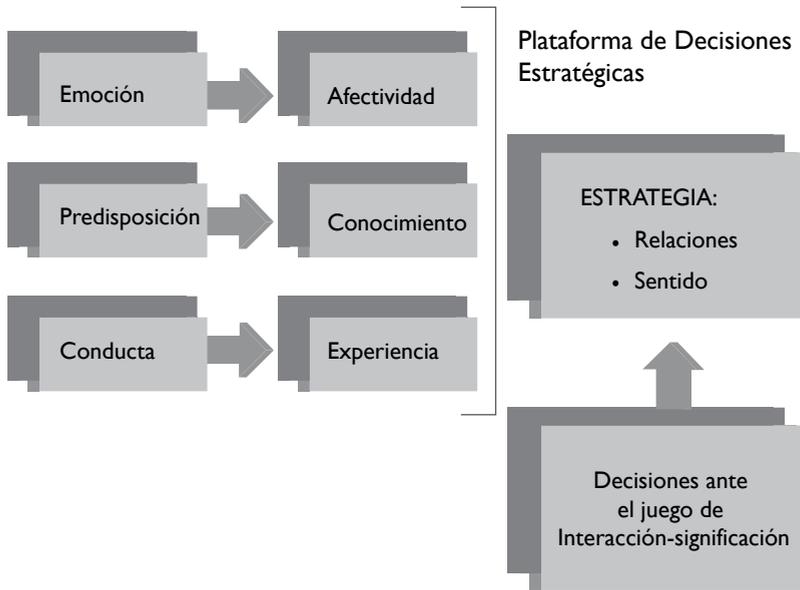


Fuente: Creación propia

La comprensión sobre las condiciones marco de las decisiones estratégicas, es una representación esquemática sobre cómo se diseña la experiencia que va a dar lugar a la representación de las conductas asociadas al fenómeno que se va a comunicar estratégicamente. El conocimiento de dichas condiciones va a generar la representación de la predisposición, esto es, la modalidad que configura la forma de credibilidad que se va a comunicar. Así, la afectividad configura la representación de la emoción, ello como una forma que representa el lugar, o la sensación empática que se va a comunicar ante un hecho particular.

Con esos elementos, que son el marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas, se configura el diseño conceptual de la 'plataforma', la cual se articula en dos instancias: las relaciones (con el contexto social, con las audiencias y con los medios de comunicación) y el sentido (con los discursos que significan el modo de representación de la atención, la narración y la argumentación). Esta 'plataforma' explicita las decisiones ante el juego comunicativo que supone cómo se va a enfrentar la comunicación sobre el hecho decidido por la organización. Dicha 'plataforma' puede tener la forma de: proposiciones sobre el modo cómo se va a comunicar ante la situación específica y cómo se va a enfrentar la situación adversativa que logra reconocer una organización.

Figura 3: Modelo de Plataforma de Decisiones Estratégicas



Fuente: Creación propia

Se ha considerado a la comunicación como un proceso, una actividad, acción en sentido pleno. Como tal es dinámica y cambiante. Prospectiva, pues mira hacia un futuro. Proairética, pues supone un modelo de acción emergente o deseable. En estas palabras se abre el camino para comprender una actividad estratégica. El ser humano decide hacer algo a cada instante, con mayor o menor vehemencia, pero siempre calculando el riesgo de esas decisiones. Decidir es ingresar en el mundo del azar y de la predicción virtual.

Va a ser gracias a la aplicación de los principios del razonamiento científico, como los investigadores pueden lograr identificar modelos o representaciones de procesos complejos con algunos rasgos esenciales como la objetividad (reglas epistémicas claramente definidas), factual (basado en hecho reconocidos en una realidad) y la predictibilidad (modelos que predicen cuál es la situación y realidad de un fenómeno cuando ha de ser realizado en otras situaciones similares).

El modelo de 'plataforma de decisiones estratégicas' pretende cumplir con las condiciones señaladas. El uso de la metáfora 'plataforma' posibilita visualizar un sistema mínimo de condiciones que permiten predecir las formas que intervienen cuando se toman decisiones estratégicas en una acción (o una campaña) de comunicación.

La razón de este modelo es ser un instrumento para comprender las variables esenciales de un proceso complejo, cuyo eje epistémico es la ‘interacción’. Dicha actitud comprensiva es de ‘ida y vuelta’. De ‘ida’, para la creación de modelos o planes de comunicación estratégica, en la definición de los planes de acción, el concepto central de comunicación, el mapa de *stakeholders* y los valores de una acción de comunicación, como *brief* o plan de comunicación. De vuelta, para el estudio y diagnóstico de acciones de comunicación estratégica que van a permitir establecer los ejes estratégicos de acciones de comunicación que hayan carecido o que hayan logrado efectividad en la consecución de sus objetivos de comunicación.

Si llevamos este modelo PDE a las organizaciones es preciso reconocer la naturaleza de ésta. “La organización está hecha de comunicaciones. Una organización es sus comunicaciones.” (Rodríguez, D. y Opazo, M., 2007; p. 615). Por tanto, el valor de una organización está en las formas, las modalidades y las cualidades de sus acciones de comunicación. En tal sentido, al identificar las variables básicas de las decisiones tomadas para sus acciones de comunicación configura un modelo útil para comprender el sentido natural de una organización.

La propuesta del modelo PDE puede ser aplicada en el ámbito de la investigación de comunicaciones sociales, como en el ámbito de la consultoría y de la creación sobre estrategias de comunicación. En todos los casos, el horizonte epistemológico se orienta hacia el estudio de los valores de comunicación y los intangibles estratégicos de la comunicación.

Referencias

- Alvarez, R. (2011). *Neuromarketing. Seducir al cerebro con inteligencia para ganar en tiempos exigentes*. Madrid: Pearson.
- Anholt, S. (2008). *La marca país*. Chile: Universidad de Chile.
- Aragüés, R. (2013). *Apuntes sobre la teoría del valor de Marx*. Cuaderno de Materiales 25, pp 5-24
- Arribas, A., Herrera Echenique, R., Pérez, A. (2017). *Nueva teoría estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación*. Quito: Editorial Razón y Palabra. Universidad de los Hemisferios.
- Bendezú, R (2003). “Nuevas dimensiones sobre la noción de comunicación”. *Información Pública*, n°1. Escuela de Periodismo Universidad Santo Tomás, págs.. 31-43.
- Bomsal, O. (2010). *L'économie immatérielle. Industries et marchés d'expériences*. Paris: Gallimard.
- Callon, M. y Latour, B. (2011). *¡No calcularás! O cómo sistematizar el don y el capital*. Athenea. Revista de Pensamiento e Investigación Social. Universidad Autónoma de Barcelona. Vol II, núm. 1, marzo, pp. 171-192.

- Careda, S., D'Egidio, F. & Gasperini, A. (2003) *Medición de intangibles y comunicación en Italia. Valor y aplicaciones del capital intelectual*. España: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Economía Industrial (EI)
- Castro, P. & Pavas, L. (2017). Activos intangibles. www.gerencia.com Obtenido el 10 de octubre del 2018.
- Costa, J. (2013). *Joan Costa Gurú de la comunicación corporativa*. Perú: Revista Imagen y Comunicación Nro. 39.
- Cunningham, W., Aldag, R. & Swift, M. (1989). *Introducción a la administración*. EEUU: South-Western Publishing Company.
- Fontanille, J. (2014). *Prácticas semióticas*. Lima: Fondo de Cultura Económica-Universidad de Lima.
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Francia: DUNOD y UNESCO.
- Herrera, R. & Pérez, R. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago de Chile: Santillana Ediciones.
- Arribas, A., Herrera, R. & Pérez, R. (2017). *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Quito: Editorial Razón y Palabra & Universidad de los Hemisferios.
- Jensen, K.B. (2014). *La comunicación y los medios. Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. México: FCE.
- Johansen, O. (1973). *Comunicaciones y decisiones*. Santiago de Chile: Departamento administración de la Universidad de Chile.
- Johansen, O. (1982). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Ed. Noriega.
- Johnson, G; Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Pearson.
- Kapferer, J. & Thoenig, Jean. (1991). *La Marca*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Kaplan Robert & Norton David. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Levy, A. (2007). *ECP estrategia, cognición y poder: cambio y alienamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*. Buenos Aires: Granica.
- Martín Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos*. No MBA's. Barcelona: Deusto.
- Moreno, L.A. (2009). *Comunicación efectiva*. Revista CULCyT. Año 6, nº32, mayo-junio.
- Ocean Tomo (2015). *Intangible asset market value study*. EEUU. Business Intangibles.

- Pérez, R. Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez, R.A. (2018). *Estrategar. Vivir la estrategia*. Argentina. Universidad Lomas de Zamora.
- Raskin, J. (2001). *Diseño de sistemas interactivos*. México: Pearson.
- Rey, F. & Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rodríguez, D & Opazo, M.P. (2007). *Comunicaciones de la organización*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Samuelson, P. & Nordhaus, W.D. (2006). *Economía*. 18va. ed. México: Mc Graw Hill.
- Smith, E. & Kosslyn, S. (2008). *Procesos cognitivos. Modelos y bases neuronales*. Madrid: Pearson.
- Stockinger, P. (2001). *Traitement et controle de l'information*. Paris: Hermes.
- Temporal, P. & Lee, Kc. (2003). *Branding de alta tecnología*. México: Mc Graw-Hill.
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Aguilar.
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Van Riel, C. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID
- Villafañe J. (2005). *De la imagen a la reputación corporativa*. México: Instituto tecnológico de Monterrey.
- <https://instituteforpr.org/reputation/> Revisado entre el 02 y 11 de octubre 2018.
- <https://www.adimark.cl/es/index.asp> Revisado entre 02 y 11 de octubre de 2018.
- <https://www.accenture.com/cl-es/new-applied-now>. Revisado entre 02 y 11 de octubre de 2018.

./.

2.2 Las dimensiones del sistema digital

*Octavio Islas*⁴
*Amaia Arribas*⁵

Resumen.

En la primera parte del texto, explicamos cómo fue concebida la teoría de los seis grados de separación, fundamental para comprender el desarrollo de las redes sociales. Enseguida presentamos información sobre las dimensiones del gran ecosistema digital, tanto de Internet como de las redes sociales. En la tercera parte del texto, centramos nuestra atención en Facebook, la red social más popular en el mundo.

Introducción.

Uber, la compañía de taxis más grande del mundo, no posee vehículos. Facebook, el propietario de medios más popular, no crea contenido; Alibaba, el minorista más valioso, no tiene inventario. Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento del mundo, no posee bienes inmuebles ... Algo interesante está sucediendo.

Tim Havers, *TechCrunch*.

En los años recientes se han registrado profundas transformaciones en el sector de las telecomunicaciones, las cuales han repercutido en nuestra calidad y estilo de vida. Estamos inmersos en un profundo cambio histórico: el tránsito de la Economía del Conocimiento (Toffler & Toffler, 2006) a la Cuarta Revolución Industrial (4IR), la cual fue anticipada en 1948 por Norbert Wiener, formidable

⁴ Mexicano. Doctor en Ciencias Sociales. Presidente de la Cátedra Itinerante de Nueva Teoría Estratégica (CiNTE). Director fundador de la revista científica Razón y Palabra. Miembro de la Media Ecology Association (MEA). Autor y coordinador de 16 libros, más de 85 artículos científicos publicados en revistas arbitradas, más de 55 capítulos de libros, más de 250 artículos de divulgación, y más de 750 textos periodísticos. Ha dictado seminarios, conferencias y talleres en 22 países. octavio.islas@uhemisferios.edu.ec

⁵ Licenciada y Doctorada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad del País Vasco, España. Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Ha desarrollado su actividad investigadora en comunicación empresarial con artículos especializados tanto en publicaciones nacionales como internacionales, y participado con ponencias y comunicaciones en diversos foros de comunicación. Fue Directora de Comunicación de la Universidad de Los Hemisferios (Ecuador). Actualmente, es profesora investigadora en la Facultad de Comunicación y directora de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de Los Hemisferios. amayaa@uhemisferios.edu.ec

visionario, quien es considerado padre de la cibernética. De acuerdo con expertos del Foro Económico Mundial (WEF), en el tránsito a la Cuarta Revolución Industrial, todas las naciones tienen la oportunidad de ser más competitivas:

La Cuarta Revolución Industrial (4RI) está trastornando las economías y las sociedades al redefinir la forma en que trabajamos, vivimos e interactuamos entre nosotros. El 4IR ofrece el potencial para saltar etapas de desarrollo, pero también hace que el camino hacia el desarrollo sea menos seguro, especialmente para las economías emergentes que apuestan por la industrialización y el dividendo demográfico (WEF, 2018, p.1).

La economía digital hoy es realidad incuestionable. Dos de las firmas emblemáticas de Internet -Apple y Amazon- hoy son reconocidas como las marcas más valiosas en el mundo. Su valor en la bolsa ha superado el billón de dólares. Incluso las ganancias de esas marcas rebasan el producto interno bruto de no pocas naciones del mundo desarrollado. En algunos países, la infraestructura de banda ancha empieza a ser comprendida como una infraestructura fundamental, tan indispensable como las redes de agua y de electricidad. La banda ancha admite ser considerada como columna vertebral de Internet, de los sistemas de telecomunicaciones y, por supuesto, de las “infraestructuras inteligentes”. La banda ancha es factor determinante en el desarrollo de la economía, tal como destaca un reciente estudio realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (2018), *The economic contribution of broadband, digitization and ICT regulation*, -en castellano: El aporte económico de la banda ancha, la digitalización y la regulación de las TIC-, el cual confirma los resultados del estudio ¿Qué tan importantes son las redes de banda ancha móvil para el desarrollo económico global?, realizado por Ericsson y el Imperial College Business School de Londres (Cruz, 2018): “un aumento de 10 por ciento en la tasa de adopción de banda ancha móvil en un país genera un incremento de 0.8 por ciento en el producto interno bruto (PIB)”. Los adelantos en materia de banda ancha móvil 4G, 5G y tecnologías satelitales de próxima generación permitirán ofrecer servicios digitales más rápidos y confiables. La banda ancha abre nuevas posibilidades en materia de ciber salud, transporte, educación, elevando significativamente la coordinación y capacidad de respuesta en situaciones de emergencia. Por ende, los gobiernos deberían convertir el tema del ancho de banda en derivar políticas públicas que involucren el positivo empleo de Big Data y la inteligencia artificial para el desarrollo sostenible⁶. Según lo

⁶ No existe una definición universalmente aceptada de inteligencia artificial. “AI” es un término que se ha utilizado durante poco más de cuarenta años, para aplicarse a una gran cantidad de procesos. Históricamente, este concepto se ha aplicado cuando las máquinas imitan el pensamiento o el comportamiento que las personas asocian con la inteligencia humana (como el aprendizaje, el habla y la resolución de problemas). Un obligado referente en la materia es Norbert Wiener, padre de la cibernética. AI comprende la teoría y desarrollo de sistemas informáticos capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana (tales como percepción visual o toma de decisiones), y comprende un amplio conjunto de

asentado en el estudio *The State of Broadband 2018* -en castellano: El estado de la banda ancha-, realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones y la Comisión de Banda Ancha de Naciones Unidas, 159 países contaban con algún plan nacional de banda ancha en 2018; 2 naciones estaban considerando introducir un plan nacional de banda ancha, y 35 naciones no disponían de un plan nacional de banda ancha.

El tráfico en Internet -una de las expresiones más contundentes del desarrollo de la economía digital-, observa un sostenido crecimiento. En 2014, EMC estimó que el universo digital duplicaba su tamaño cada dos años, y se multiplicaría por diez entre 2013 y 2020. Al finalizar la presente década, 80% del tráfico en Internet fundamentalmente será video. YouTube y Netflix han favorecido el significativo incremento en la demanda de servicios de video a través de Internet. Además, cada día son generados 2,5 trillones de bytes de información. Google almacena más de diez exabytes⁷ de datos al día. Estimaciones de la firma IDC establecen el tamaño del universo digital en 2.7 zettabytes de datos, y se ha pronosticado que en el año 2020 serán generados 30 zettabytes de datos cada año.

Las tecnologías digitales se encuentran presentes en casi todos los aspectos de nuestras vidas. Además, en un futuro no muy distante la inteligencia artificial estará presente en un mayor número de objetos y ambientes. Son tiempos de cambios. Y de cambios profundos. Estamos pasando rápidamente de la conectividad tradicional a la conectividad “inteligente”, la cual impondrá profundas transformaciones en la ecología cultural de las sociedades. Las innovaciones abren grandes posibilidades. Sin embargo, también introducirán retos sumamente complejos en las sociedades. De acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la gran transformación en marcha comprende las siguientes etapas: banda ancha, centros de datos, nube, Big Data e Internet de las cosas (IoT). Vivimos inmersos en una aceleración histórica sin precedentes. El impacto de la inteligencia artificial y de Big Data en la ecología cultural de las sociedades será tan amplio como complejo. Sus aplicaciones, por supuesto trascienden a la publicidad dirigida y la automatización⁸. Big Data permite diseñar programas de desarrollo de forma que resulta posible aprovechar el acceso a toda aquella información que es generada en tiempo real. El análisis predictivo -una de las bondades de Big Data- permite

subdisciplinas y métodos con diferentes funciones, que incluyen reconocimiento visual, percepción, reconocimiento de voz y diálogo, decisiones, planificación y robótica, entre otros. Nuevas familias de algoritmos de IA ahora hacen posible obtener conocimientos procesables de forma automática y a escala.

⁷ De acuerdo con Wikipedia, el Exabyte es una unidad de medida de almacenamiento de datos cuyo símbolo es el EB. Equivale a 10^{18} bytes. $1 \text{ EB} = 10^3 \text{ PB} = 10^6 \text{ TB} = 10^9 \text{ GB} = 10^{12} \text{ MB} = 10^{15} \text{ KB} = 10^{18} \text{ bytes}$.

⁸ Big Data fue anticipada por Marshall McLuhan -formidable visionario- en el capítulo dedicado a la automatización, capítulo que cierra la obra que le inmortalizó: *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano* (1964).

detectar riesgos emergentes y adoptar medidas correctivas en el momento oportuno. Sin embargo, hoy pocos gobiernos y organizaciones disponen de las herramientas idóneas de inteligencia artificial y la experiencia necesaria para poder convertir la información en efectiva pauta de progreso.

Las redes de telefonía móvil revelan el grado de desplazamiento después de un desastre y predicen la propagación de enfermedades infecciosas, mientras que las compras móviles de tiempo aire ayudan a rastrear el consumo de alimentos. Materiales para techos visibles desde el espacio sirven como un indicador de la pobreza, los cambios en el uso de la tarjeta de débito indican el impacto de una crisis, y los registros postales se han utilizado para estimar los flujos comerciales. Nuevas familias de algoritmos de IA son ahora haciendo posible obtener dichos conocimientos de manera automática y a escala. (Unión Internacional de Telecomunicaciones-UNESCO. 2018, p. 58).

La revolución en el manejo de datos para el desarrollo sostenible requiere profundas reformas en la forma como son regulados los datos en el mundo. Las revelaciones de directivos de la firma Cambridge Analytica, las cuales detonaron la peor crisis en la historia Facebook -asunto que abordaremos adelante-, exhibieron el tipo de abusos que pueden ser cometidos con el empleo de Big Data. La ética de los datos es tema fundamental, y los derechos humanos siempre deben ser ubicados en el primer plano. Para impedir que casos como el de Cambridge Analytica se repitan, debemos reconocer a los datos públicos como un activo de infraestructura.

Un primer paso clave es educar al público acerca de las maneras increíbles en que los datos que producen en su vida cotidiana podrían utilizarse también para ayudarles. En segundo lugar, debemos asegurarnos de evaluar la privacidad e impactos éticos de las innovaciones en cada etapa de un proyecto, para ayudar a mitigar los daños, maximizar los beneficios y conducir a un mejor uso de nuevas tecnologías (Unión Internacional de Telecomunicaciones-UNESCO. 2018, p. 59).

Para mejorar las redes y servicios de banda ancha, la Unión Internacional de Telecomunicaciones y la Organización de las Naciones Unidas recomiendan: 1.- Desarrollar liderazgo nacional para banda ancha; 2.- Promover la capacitación y estimular la demanda; 3.- Hacer benchmarking y monitorear los desarrollos de la TIC; 4.- Revisar las medidas de servicio universal, incluyendo las regulaciones de movimiento -RoW regulations-; 5.- Reforzar las habilidades digitales y la alfabetización; 6.- Apoyar las e-business locales y el emprendimiento local; 7.- Revisar y adaptar los marcos legales para tener en cuenta la digitalización; 8.- Reducir impuestos y aranceles de importación en equipos y servicios de telecomunicaciones/TIC. Frente a un escenario tan complejo, la comunicación efectivamente estratégica (Pérez, 2001) es fundamental. El “dircom” no reúne las habilidades y competencias necesarias para responder a las exigencias que

imponen la incertidumbre y la complejidad. El “Estratecom” es el actor idóneo para responder a los retos que, en el imaginario de la comunicación compleja, se desprenden del tránsito de la Economía del Conocimiento a la Cuarta Revolución Industrial.

Además debemos tener presente las llamadas tecnologías de frontera, las cuales, de acuerdo con Naciones Unidas (2018) comprenden una amplia variedad de nuevos materiales, productos, aplicaciones, procesos y modelos de negocios. Son interdependientes y pueden conectarse y reforzarse entre sí. Los avances en una tecnología favorecen el progreso en otras. La invención de nuevos materiales está transformando la producción y el almacenamiento de energía, la fabricación aditiva y la impresión 3D. La inteligencia artificial (IA) favorece la automatización, los motores de búsqueda en línea y las plataformas de redes sociales; y los rápidos aumentos en el poder de la computación están permitiendo avances en genética, nanotecnología, cadenas de bloques y criptomonedas. Las tecnologías de frontera abren grandes esperanzas a la humanidad, pues se espera, puedan ser capaces de erradicar el hambre y las epidemias, aumentar la esperanza de vida, reducir las emisiones de carbono, automatizar tareas manuales y repetitivas, crear empleos decentes, mejorar la calidad de vida y facilitar procesos de toma de decisiones cada vez más complejos.

Si bien entre las naciones prevalecen profundas desigualdades en el acceso a las tecnologías de información y comunicaciones, organismos como Naciones Unidas destacan la necesidad de superar la perspectiva de la “ventaja del primer jugador” para reparar en la importancia de las “desventajas del último jugador”. Hasta países que antes repudiaban el desarrollo de Internet -Cuba, por ejemplo, donde “académicos” y “periodistas” consideraban a la red como una “perversidad del Imperialismo”-, finalmente han empezado a comprender la necesidad de invertir en telecomunicaciones para impedir que la brecha digital se extienda aún más. La inteligencia artificial dará inicio a una nueva era. Una nueva generación de computadoras de auto-aprendizaje podrá remodelar muchos aspectos en nuestras vidas. Los desafíos son pues complejos. Ignorarlos, en nada contribuye a resolver los nuevos problemas que enfrentaremos.

I. Las dimensiones del ecosistema digital.

Internet admite ser considerado como el complejo medio de comunicación que afirmó la pertinencia del concepto “aldea global”⁹, término que introdujo el

⁹ Término que acuñó Marshall McLuhan en su tercer libro: *La Galaxia Gutenberg. La génesis del hombre tipográfico* (1962). Además, nueve años después de su muerte (1980) fue publicado el libro *The global village: Transformations in world life and media in the 21st century*, en el cual McLuhan figura como autor principal.

canadiense Marshall McLuhan en los primeros años de la década de 1960. Con el paso de los años, Internet, el llamado “medio de comunicación inteligente” (Islas & Gutiérrez, 2001) ha observado una formidable evolución.

Internet World Stats.

De acuerdo con información de la Internet World Stats (IWS), a finales del mes de diciembre de 2017 -fecha de la actualización más reciente de la IWS al momento de escribir este texto-la población mundial fue estimada en 7,634,758,428 personas, de las cuales, 4,156,932,140 fueron considerados internautas. La IWS estableció la penetración mundial de Internet en 54.4%. Ello significa que de cada diez personas en el mundo, cinco eran usuarios de Internet.

En sus estudios, la IWS divide al mundo en siete regiones: África, Asia, Europa, América Latina y Caribe -donde ubica a México-, Medio Oriente, Norteamérica, Oceanía /Australia. En nuestra primera tabla podremos reconocer cuál es la población estimada en cada región, el número de internautas y la penetración de Internet.

Tabla 1. Población y usuarios de Internet en el mundo (diciembre, 2017)

Región.	Población.	Internautas	Penetración de Internet.
África	1,287,914,329	453,329,534	35.2%
Asia	4,207,588,157	2,023,630,194	48.1%
Europa	827,650,849	704,833,752	85.2%
América Latina y el Caribe	652,047,996	437,001,277	67%
Medio Oriente	254,438,981	164,037,259	64.5%
América del Norte	363,844,662	345,660,847	95%
Oceanía/Australia	41,273,454	28,439,277	68.9%
Totales	7,634,758,428	4,156,932,140	54.4%

Fuente: Internet World Stats.

En África se registra la menor penetración de Internet (35.2%), la cual ubica al continente abajo del promedio mundial (54.4%). En Asia se concentra la mayor cantidad de personas (4,207,588,157), y también el mayor número de internautas (2,023,630,194); sin embargo, la penetración de Internet (48.1%) es inferior al promedio mundial (54.4%). América del Norte presenta la penetración de Internet más alta (95%). Europa es la segunda región con el porcentaje más alto de internautas (85.2%). En América Latina y el Caribe, la penetración de Internet (67%) es superior al promedio mundial.

We are Social, Hootsuite.

We are Social, Hootsuite es otra reconocida fuente de información estadística de Internet. En sus estudios divide al mundo en cinco bloques: África, América, Asia-Pacífico, Europa, Medio Oriente. En nuestra segunda tabla podremos identificar la población estimada en cada bloque, el total de internautas y la penetración de Internet.

Tabla 2. Población y usuarios de Internet en el mundo (enero, 2018)

Región	Población	Internautas	Penetración de Internet
África	1,272,000,000	435,000,000	34%
América	1,011,000,000	741,000,000	73%
Asia-Pacífico	4,214,000,000	2,007,000,000	48%
Europa	843,000,000	674,000,000	80%
Medio Oriente	252,000,000	164,000,000	65%
Total	7,593,000,000	4,021,000,000	53%

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview.* We are Social, Hootsuite.

La penetración de Internet en África es la más baja (34%). En ello coinciden ambos estudios, aún con una ligera variación porcentual. También coinciden al establecer que en Asia-Pacífico se concentra el mayor número de personas (4,214,000,000) y el mayor número de internautas (2,007,000,000). Sin embargo, en el estudio de We are Social, Hootsuite se afirma que Europa es la región que presenta la más alta penetración de Internet en la población (80%). En ello difiere del estudio de la IWS, en el cual se afirma que es América del Norte (95%). Tal diferencia se debe a un criterio geográfico. En el estudio de We are Social, Hootsuite, América es considerada como continente.

En nuestra tercera tabla recuperamos la información que We are Social, Hootsuite ofrece sobre la penetración de Internet por regiones:

Tabla 3. Penetración de Internet por regiones (enero, 2018).

Región	Internautas	Penetración de Internet
Este de Asia	947	57%
Sur de Asia	673	36%
Sureste de Asia	380	58%

Región	Internautas	Penetración de Internet
América del Norte	320	88%
Sudamérica	290	68%
Europa del Este	215	74%
Oeste de Asia	175	65%
Europa del Oeste	175	90%
Oeste de África	147	39%
Sur de Europa	118	77%
Este de África	118	27%
Norte de África	116	49%
Centroamérica	110	61%
Norte de Europa	94	98%
Asia Central	36	50%
Sur de África	34	51%
Oceanía	28	69%
Caribe	21	48%
África Central	20	12%

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview.*
We are Social, Hootsuite.

La región que presenta la más alta penetración de Internet es el Norte de Europa (98%). La penetración de Internet en América del Norte fue estimada en 88% (siete puntos porcentuales debajo de la estimación realizada por la IWS). Vale la pena destacar que la penetración de Internet en Centroamérica (61%), donde We are Social, Hootsuite ubica a México, no se encuentra muy atrás de la penetración de Internet estimada en Sudamérica (68%).

We are Social, Hootsuite además ofrece información sobre los internautas móviles (3,722,000,000), los cuales representan 49% de la población mundial. Ese dato resulta de gran relevancia, pues permite confirmar la sostenida migración del mundo digital al imaginario móvil, la cual cada año aumentará. Además, en este estudio se indica que la penetración mundial de Internet creció 7% en el periodo comprendido entre enero de 2017 y enero de 2018. En ese lapso se incorporaron 248 millones de nuevos internautas.

We are Social, Hootsuite también presenta información sobre la penetración de Internet por naciones. En nuestra cuarta tabla consignamos la información relativa al *top ten* de naciones en las cuales se presenta el mayor porcentaje de usuarios de Internet.

Tabla 4. Países que presentan la más alta penetración de Internet (enero 2018).

País	Internautas	Penetración de Internet
1.- Qatar	2,640,360	99%
2.- Emiratos Árabes Unidos	9,376,171	99%
3.- Kuwait	4,100,000	98%
4.- Bermuda	60,125	98%
5.- Bahrain	1,499,193	98%
6.- Islandia	329,675	98%
7.- Noruega	5,222,786	98%
8.- Andorra	75,366	98%
9.- Luxemburgo	572,216	98%
10.- Dinamarca	5,571,635	97%

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview.*
We are Social, Hootsuite.

De los 213 países que fueron analizados por We are social, Hootsuite la penetración más baja de Internet correspondió a Corea del Norte (0.06%), donde solo fueron estimados 16 mil internautas. Corea del Norte es uno de los países que podrían beneficiarse de la expansión del llamado “Internet chino”, el cual ya es una realidad y forma parte del megaproyecto “La ruta de la seda”, iniciativa de Xi Jinping, presidente de la República Popular China, quien está dispuesto a imponer la infraestructura de su “Internet” censurado” a unos 60 países en Asia y África en 2028. Ambas redes -Internet libre e Internet censurado-, existen hoy¹⁰.

Otro dato interesante que ofrece este estudio es la relación de países en los cuales las personas destinan el mayor número de horas a Internet. En nuestra quinta tabla indicamos cuáles son las diez naciones en las cuales los internautas diariamente dedican el mayor número de horas a Internet. Sorprende advertir que en algunas de esas naciones, el tiempo dedicado a Internet supera al tiempo dedicado a una jornada laboral diaria, que en promedio es de 8 horas. En estas diez naciones, los cibernautas dedican la tercera parte del día a navegar en Internet.

¹⁰ En el “Internet” censurado” en la República Popular China, las operaciones privadas en Google, Facebook o YouTube están totalmente bloqueadas. Empresas como WeChat (relativamente similar a WhatsApp o Facebook), en tiempo real censuran temas susceptibles de generar controversia en textos de los usuarios, inclusive en sus mensajes privados.

Tabla 5. Promedio de horas diarias dedicadas a Internet (enero, 2018).

País	Tiempo
1.- Tailandia	9 horas, 38 minutos
2.- Filipinas	9 horas 29 minutos
3.- Brasil	9 horas 14 minutos
4.- Indonesia	8 horas 51 minutos
5.- Sudáfrica	8 horas 32 minutos
6.- Malasia	8 horas 27 minutos
7.- México	8 horas 17 minutos
8.- Argentina	8 horas 12 minutos
9.- Egipto	8 horas 10 minutos
10.- Taiwán	7 horas 49 minutos

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview.*
We are Social, Hootsuite.

Unión Internacional de Telecomunicaciones.

Un tercer estudio, *Measuring the Information Society Report 2017 Volume 1* -en castellano: Reporte de la medición de la Sociedad de la Información, Volumen 1-. realizado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), también ofrece información sobre el número de internautas y la penetración de Internet en el mundo. De hecho, este estudio parte de la fuente más autorizada. En el mencionado estudio, realizado a principios de 2017, las estimaciones de la UIT resultaron mucho más modestas que las asentadas en los dos reportes que referimos con anterioridad. Según la UIT, el número de internautas en el mundo apenas pasaría de 3,500 mil millones al finalizar 2017. Además, la UIT estimó la penetración mundial de Internet en 48 por ciento. Con base en esa información, en el estudio *The State of Broadband 2018*, la Comisión de Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible consideró que la penetración mundial de Internet aún es inferior al 50%

Aunque la mayoría de la población mundial (52% o 3.700 millones) permanece desconectada (UIT, 2018), el número total de usuarios de Internet continúa creciendo con fuerza, con tasas anuales de crecimiento de Internet superiores al 5%, aunque este crecimiento las tasas están empezando a nivelarse. Según las últimas estimaciones de la UIT, a fines de este año estarán en línea 3.800 millones de personas o el 49,2% de la población mundial (UIT-UNESCO. 2018, p.8).

2. Redes sociales.

Las redes sociales hoy admiten ser comprendidas como el subsistema central en la economía digital. En años recientes las redes sociales han observado una acelerada expansión hasta convertirse en uno de los territorios más visibles, cotizados y codiciados.

2.1 La contribución de la teoría de los seis grados de separación al desarrollo de las redes sociales.

La teoría de los seis grados de separación, que el escritor húngaro Frigyes Karinthy introdujo en el cuento *Chains*, en 1929, representa obligado punto de partida para comprender la lógica de desarrollo de las redes sociales. La referida teoría establece que todas las personas en el mundo están conectadas entre sí a través de no más de seis mediadores:

Según esta teoría, cada persona conoce de media, entre amigos, familiares y compañeros de trabajo o escuela, a unas cien personas. Si cada uno de esos amigos o conocidos cercanos se relaciona con otras 100 personas, cualquier individuo puede pasar un recado a 10.000 personas más tan sólo pidiendo a sus amigos que pasen el mensaje a sus amigos. Estos 10.000 individuos serían contactos de segundo nivel, que un individuo no conoce pero que puede conocer fácilmente pidiendo a sus amigos y familiares que se los presenten, y a los que se suele recurrir para ocupar un puesto de trabajo o realizar una compra. Cuando preguntamos a alguien, por ejemplo, si conoce una secretaria interesada en trabajar estamos tirando de estas redes sociales informales que hacen funcionar nuestra sociedad. Este argumento supone que los 100 amigos de cada persona no son amigos comunes. En la práctica, esto significa que el número de contactos de segundo nivel será sustancialmente menor a 10.000 debido a que es muy usual tener amigos comunes en las redes sociales. Si esos 10.000 conocen a otros 100, la red ya se ampliaría a 1.000.000 de personas conectadas en un tercer nivel, a 100.000.000 en un cuarto nivel, a 10.000.000.000 en un quinto nivel y a 1.000.000.000.000 en un sexto nivel. En seis pasos, y con las tecnologías disponibles, se podría enviar un mensaje a cualquier individuo del planeta.

A principios de la década de 1950, Ithiel de Sosa Pool, quien ya era reconocido como un destacado politólogo en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), con Manfren Korchen, reconocido matemático en IBM, decidieron demostrar matemáticamente la teoría de los seis grados, mientras ambos trabajaban en la Universidad de París. Por ello escribieron el manuscrito *Contactos e Influencias*, el cual durante más de 20 años circuló entre académicos, hasta que Korchen finalmente decidió publicarlo en 1978.

En 1961, Michael Gurevich presentó en el MIT la disertación doctoral *The social structure of acquaintanceship networks* -en castellano: La estructura social de las redes de conocimiento-, en la cual realizó un estudio empírico sobre la estructura de las redes sociales. Ese trabajo representó una importante contribución al estudio de la asociación y la conectividad.

Seis años después, en 1967, Stanley Milgram, afamado psicólogo estadounidense, decidió probar la teoría de los seis grados, a la cual denominó “el problema del pequeño mundo”. Milgram retomó los trabajos realizados por Gurevich en materia de redes de conocimiento, y a través de un ingenioso experimento pretendió identificar el número de vínculos que resultaban necesarios para poder relacionar entre sí a dos personas completamente desconocidas. Para su experimento Milgram escogió a individuos de las ciudades de Omaha, Nebraska y Wichita, Kansas como puntos de partida de una cadena de correspondencia, así como a una persona que radicaba en Boston, Massachusetts como punto final. Milgram seleccionó esas ciudades por considerar que entre ellas había una gran distancia geográfica, además de una gran distancia social. La entrega de cada paquete involucró entre cinco y siete intermediarios en promedio. Los hallazgos de Milgram fueron publicados en *Psychology Today*, e inspiraron la frase “seis grados de separación”. Sin embargo, el experimento fue sumamente objetado por la comunidad científica.

Con el paso de los años, Milgram y su experimento fueron apreciados por una nueva generación de científicos e investigadores. De acuerdo con lo asentado en un artículo publicado en 2002 en *Psychology Today*, investigadores de la Universidad de Columbia, en Nueva York, decidieron replicar el estudio del “mundo pequeño”. Para ello, por correo electrónico solicitaron a 61,168 participantes entregar determinados mensajes a 18 objetivos que variaron tanto en ubicación como en ocupación. Las cadenas que finalmente alcanzaron a sus destinatarios promediaron entre cinco y siete mediadores.

Otra relevante contribución al desarrollo de las redes sociales corrió a cargo del dramaturgo estadounidense John Guare, quien precisamente es reconocido por haber popularizado el término seis grados de separación al emplearlo como título en uno de sus libros -*Six Degrees of Separation*-, publicado en 1990. Además, en materia de interconexiones, la contribución realizada por Brett C. Tjaden resultó sumamente oportuna. En un sitio web de la Universidad de Virginia, Tjaden empleó Internet Movie Database (IMDb) en un juego de computadora, y consiguió documentar las conexiones entre los participantes¹¹.

¹¹ En 1996, la revista *Time* designó a “*The Oracle of Bacon at Virginia*” como uno de los “Diez mejores sitios web”. El URL del referido sitio web es: <http://oracleofbacon.org/>.

En 2011, Facebook, fundada en 1998, realizó el estudio *Anatomy of Facebook*, en el cual participaron algunos de los usuarios activos de esa red social -entonces se estimaban 721,000,000-. En la muestra fueron excluidos famosos y celebridades. El estudio permitió concluir que los usuarios activos de Facebook estaban conectados entre sí por 5 grados de separación.

Tres años después, en 2014, Eman Daraghmi, investigadora en la Universidad Técnica Palestina en Kodoorie, y Shyan.Ming Yuan, investigador en la Universidad Nacional Chiao Tung, publicaron un interesante estudio en *Computers in Human Behavior*: “We are so close, less than 4 degrees separating you and me -en castellano: Estamos muy cerca, menos de cuatro grados nos separan-. en el cual analizaron la contribución de Facebook en el *compactamiento del mundo* -tesis que Marshall McLuhan había anticipado al introducir el concepto de aldea global-. En la referida investigación, los académicos emplearon una avanzada herramienta especializada en la búsqueda social en Facebook: “We R So Close”, la cual permitió establecer el grado de separación entre dos personas con características especiales. Los autores concluyeron que el promedio de conocidos que separaba a dos personas era 3.9, sin importar quiénes fuesen, inclusive con características poco comunes.

2.2 Las primeras redes sociales.

A finales de la década de 1980, David Bohnett, creador de Geocities¹², había concebido la posibilidad de crear redes sociales tal como las conocemos hoy en día. Bohnett desafortunadamente dedicó su tiempo, dinero y energía a Geocities, la cual dejó de operar en 2009. En cambio, Randy Conrads es reconocido como creador de la primera red social: *Classmates.com*, la cual fue incorporada a la web el 17 de noviembre de 1995. El concepto medular de esa red social -la recuperación y actualización del pasado a partir de contenido nostálgico-, estimuló el desarrollo de redes sociales relativamente similares, como Friendster (2002), MySpace (2003), Tribe.net (2003), Xing (2003) -la cual anticipó el modelo de negocios que años más tarde adoptaría LinkedIn, que fue adquirida por Microsoft-. Sin embargo, el gran parteaguas en la historia de las redes sociales fue establecido por Facebook, concebida en 2004 por Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz y Chris Hughes.

¹² GeoCities fue un servicio gratuito de alojamiento de páginas y sitios de Internet, fundado inicialmente en 1994 como Beberly Hills por David Bohnett y John Rezner. Los usuarios del servicio seleccionaban un “barrio” en el cual hospedarían su sitio. En abril de 2009 fue anunciado el cierre de GeoCities, el cual ocurrió el 26 de octubre de 2009. Ese día fueron formateados los servidores, eliminando toda la información que había quedado almacenada.

2.3 De la web 2.0 a la era de los *postprosumidores*.

La Web 2.0, el formidable desarrollo de las comunicaciones móviles y el imaginario de una sociedad, efectivamente ubicua favorecieron el rápido desarrollo de las redes sociales. Un novedoso acercamiento a la complejidad de las redes sociales parte de reconocer los nuevos tipos de usuarios. Para ello, en primer lugar debemos señalar que la figura de *prosumidor*, anticipada por Alvin Toffler en el libro *La tercera ola* (1980), hoy resulta insuficiente para responder a la comprensión de la exigente y compleja dinámica de las redes sociales.

A mediados de la década de 1990, el concepto *prosumidor* efectivamente representó un gran adelanto en la teoría de la comunicación, tan anquilosada en América Latina en el reflexivo de las mediaciones. Los *prosumidores* representaron un estupendo punto de partida para emprender el análisis de las comunicaciones digitales. Sin embargo, hoy debemos reconocer que tal concepto resulta limitado para analizar el comportamiento de los usuarios de las redes sociales.

Estudios de la Interactive Advertising Bureau (IAB) han permitido identificar la presencia de nuevos actores en las redes sociales, como los *functionals*, *observers*, *connectors*, *leaders* y *super leaders* -en castellano: funcionales, observadores, conectores, líderes, súper líderes-. Además, debemos tener muy presente que el concepto *prosumidor*, como explicaron Alvin y Heidi Toffler en el libro *La revolución de la riqueza* (2006), trascendía el estricto rol de actores comunicativos. Los Toffler no solo comprendían a los *prosumidores* como nuevas aduicias digitales, capaces de participar como activos generadores de contenidos. Para los Toffler, los *prosumidores* representaban el fundamento mismo de una nueva economía política.

El término *prosumidor* no puede ser generalizado al total de usuarios de las redes sociales. En primer lugar, debemos reconocer que el grado de participación de los usuarios de las redes sociales no es uniforme. Los *funcionales* representan un tercio de la población digital en la mayoría de mercados. Son más lentos y cautelosos al adoptar nuevas tecnologías y dispositivos. A menudo lo hacen por la necesidad de mantenerse al día o cuando advierten la posibilidad de obtener beneficios prácticos. Los *observadores* son sumamente curiosos y se entusiasman con las nuevas tecnologías. Se sienten orgullosos de poder reconocer primero las recientes innovaciones tecnológicas, y disfrutan resolver por sí mismos los retos que les presentan. Los *conectores* representan entre 15 y 20% de la población en línea. Fundamentalmente se desenvuelven en las redes sociales. Las nuevas tecnologías y los nuevos dispositivos no les interesan. Solo despiertan su atención cuando han comprobado su utilidad en las redes sociales. Los *líderes* se ubican en el extremo superior de la influencia digital. Se distinguen por su participación en medios digitales y sociales. Los *líderes* tienden a estar involucrados en línea

durante todo el día, y suelen incidir en la generación de tendencias de opinión en las redes sociales. Los súper líderes admiten ser considerados como la selecta élite de los líderes.

2.4 Las redes sociales en cifras.

En enero de 2018, según lo asentado en el reporte *Digital in 2018. Global Overview*, fueron estimados 3,196,000,000 usuarios de redes sociales. La penetración absoluta de las redes sociales fue establecida en 42%¹³. Ello significa que de cada 10 personas en el mundo, 4 son usuarios de alguna red social. En el periodo comprendido entre enero de 2017 y enero de 2018, el incremento observado en la penetración de las redes sociales fue estimado en 13% (superior al crecimiento de Internet). En ese periodo fueron estimados 362 millones de nuevos usuarios de las redes sociales.

En nuestra sexta tabla presentamos las cifras relativas a las conexiones móviles, su penetración mundial; usuarios de las redes sociales, su penetración absoluta; usuarios móviles de redes sociales, su penetración absoluta.

Tabla 6. Conexiones móviles, su penetración mundial; usuarios de redes sociales, penetración absoluta; usuarios móviles de redes sociales, penetración (enero 2018).

Bloque	Conexiones móviles	Penetración absoluta*	Usuarios de redes sociales	Penetración absoluta*	Usuarios móviles de redes sociales	Penetración absoluta*
África	1,040,000,000	82%	191,000,000	15%	172,00,000	14%
América	1,070,000,000	106%	648,000,000	64%	581,000,000	57%
Asia-Pacífico	4,318,000,000	102%	1,779,000,000	42%	1,713,000,000	41%
Europa	1,106,000,000	131%	448,000,000	53%	376,000,000	45%
Medio Oriente	323,000,000	128%	130,000,000	52%	115,000,000	46%
Totales	7,857,000,000	109.8%	3,196,000	42%	2,958,000	39%

Fuente: Hootsuite. We are Social.

* Determinada con base en la población total.

¹³ Partiendo de esos datos es posible determinar la penetración relativa de las redes sociales -la cual corresponde al porcentaje que representan los usuarios de las redes sociales respecto del total de usuarios de Internet-. Si consideramos 4,201,000,000 usuarios de Internet en el mundo -dato asentado en el estudio *Digital in 2018. Global Overview*-, y 3,196,000,000 de usuarios de redes sociales en el mundo, la penetración relativa de las redes sociales en el mundo es 79.48%. Ello quiere decir que de cada 10 usuarios de Internet, ocho son usuarios de redes sociales.

La penetración absoluta de las conexiones móviles superó a la población estimada en cada una de las regiones consideradas en el referido estudio, con excepción de África (82%). En Asia-Pacífico se presenta el mayor número de conexiones móviles (4,318,000,000). Sin embargo, la penetración en esa región (102%) aún es inferior al promedio mundial (109.8%). En Europa se registra la mayor penetración de conexiones móviles (131%). En Asia-Pacífico se concentra el mayor número de usuarios de redes sociales (1,779,000,000). En cambio, en África se presenta el menor (191,000). La mayor penetración absoluta de las redes sociales se presenta en América (64%), y la menor en África (15%).

Con respecto a los usuarios móviles de las redes sociales, sorprende advertir que de cada diez personas en el mundo, cuatro son usuarios móviles de redes sociales (los 2,958,000,000 usuarios móviles de redes sociales representan 39% de la población mundial). Asia-Pacífico presenta el mayor número de usuarios móviles de redes sociales (1,713,000,000). En América se registra la mayor penetración (57%).

En nuestra séptima tabla podremos reconocer la penetración de las redes sociales por regiones:

Tabla 7. Penetración de redes sociales por regiones (enero, 2018).

Región	Millones de usuarios	Penetración
Este de Asia	1,053	64%
Sur de Asia	375	20%
Sureste de Asia	360	55%
Sudamérica	270	63%
América del Norte	255	70%
Oeste de Asia	148	55%
Europa del Este	131	45%
Centroamérica	106	59%
Europa del Oeste	104	54%
Norte de África	90	38%
Sur de Europa	86	56%
Norte de Europa	66	69%
Oeste de África	41	11%
Este de África	30	7%
Oceanía	23	55%
África del Sur	31	20%
Caribe	18	40%
África Central	10	6%
Asia Central	9	12%

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview*. We are Social, Hootsuite.

Como podemos apreciar en la tabla 7, en el Este de Asia se concentra el mayor número de usuarios de redes sociales (1,053 millones); sin embargo, la penetración más alta se presenta en América del Norte (70%), y la más baja se registra en África Central (6%).

We are Social, Hootsuite además ofrece información sobre los países que presentan la más alta penetración de redes sociales.

Tabla 8. Países que presentan la más alta penetración de redes sociales (enero 2018).

País	Usuarios	Penetración
1.- Qatar	2,640,360	99%
2.- Emiratos Árabes Unidos	9,376,000	99%
3.- Kuwait	4,100,000	98%
4.- Brunei Darassulam	60,125	98%
5.- Aruba	100,000	95%
6.- Bahrain	1,400,000	92%
7.- Islas Caimán	54,000	87%
8.- Corea del Sur	43,044,000	84%
9.- Singapur	4,800,000	83%
10.- Malta	360,000	83%

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview.* We are Social, Hootsuite.

En el estudio de We are Social, Hootsuite también fue incluida la relación de los países en los cuales los internautas dedican mayor cantidad de tiempo a las redes sociales. Vale la pena destacar que tres países en el continente americano aparecen en esta relación: Brasil, en segundo lugar; Argentina, en quinto y México en séptima posición.

Tabla 9. Promedio de horas dedicadas a redes sociales (enero, 2018).

País	Tiempo
1.- Filipinas	3 horas 57 minutos
2.- Brasil	3 horas 39 minutos
3.- Indonesia	3 horas 23 minutos
4.- Tailandia	3 horas 10 minutos
5.- Argentina	3 horas 9 minutos
6.- Egipto	3 horas 9 minutos
7.- México	3 horas 7 minutos
8.- Nigeria	3 horas 2 minutos
9.- Malasia	3 horas
10.- Emiratos Árabes Unidos	2 horas 56 minutos

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview.* We are Social, Hootsuite.

Estas son las principales redes sociales o plataformas de mensajería, y el número de usuarios mensuales estimados.

Tabla 10. Principales redes sociales y plataformas, los usuarios estimados por mes (enero 2018).

Red social o plataforma	Usuarios (en millones)
1.- Facebook *	2,167
2.- YouTube *	1,500
3.- WhatsApp **	1,300
4.- FB Messenger **	1,300
5.- Wechat **	980
6.- QQ **	843
7.- Instragram *	800
8.- Tumblr *	794
9.- QZone *	768
10.- Sina Weibo*	376

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview*. We are Social, Hootsuite.

* Redes sociales

** Plataforma, servicios de mensajería, chat App, VOIP.

Twitter, que definitivamente admite ser considerada como una de las redes sociales que más influyen en la opinión pública mundial, no figura en la tabla debido a que fue ubicada en la posición 11, con 330 millones de usuarios. A pesar de que el modelo de negocios de Twitter no precisamente ha resultado atractivo al mercado inversor, la influencia de Twitter en el periodismo, la opinión pública y la política resultan incuestionables.

En el periodo comprendido entre enero de 2017 y enero de 2018, Facebook, la red social más popular en el mundo, observó un crecimiento en el número de usuarios estimado en 15%. En ese periodo su crecimiento fue superior al de las redes sociales (13%), así como al de Internet. Del total de usuarios de Facebook (2,167 millones), se estima que 88% emplean dispositivos móviles -teléfono celular, principalmente-. Además, 44% declararon ser mujeres y 56% hombres.

De acuerdo con UIT-UNESCO (2018), WhatsApp, propiedad de Facebook, ofrece servicios de mensajería y llamadas a 1,5 mil millones de usuarios en más de 180 países. Viber, propiedad de Rakuten –que no fue considerado en el *top ten* de We are Social, Hootsuite, ofrece servicios de llamadas, video y mensajería a más de 800 millones de personas. Según esa fuente de información, Facebook cuenta con 2,2 mil millones de usuarios activos mensuales, y un promedio de

1,45 mil millones de usuarios activos diarios (marzo de 2018). Sin embargo, es necesario tener muy presente que el uso de Facebook varía considerablemente en el mundo.

En nuestra siguiente, elaborada con base en información de We are Social, Hootsuite, indicamos cuáles son las 10 naciones en las cuales Facebook cuenta con el mayor número de usuarios.

Tabla 11. Países con el mayor número de usuarios de Facebook (enero 2018)

	Usuarios	Porcentaje del total
1.- India	250,000,000	12%
2.- Estados Unidos	230,000,000	11%
3.- Brasil	130,000,000	6%
4.- Indonesia	130,000,000	6%
5.- México	83,000,000	4%
6.- Filipinas	67,000,000	3%
7.- Vietnam	55,000,000	3%
8.- Tailandia	51,000,000	2%
9.- Turquía	51,000,000	2%
10.- Reino Unido	44,000,000	2%

Fuente: *Digital in 2018. Global Overview.* We are Social Hootsuite.

En la relación de ciudades con el mayor número de usuarios de Facebook figuran dos grandes urbes latinoamericanas: la Ciudad de México, en quinta posición, con 14 millones de usuarios, y Sao Paulo, Brasil, en octavo sitio, con 13 millones de usuarios. La ciudad que concentra el mayor número de usuarios de Facebook es Bangkok, con 22 millones.

3. Facebook. El ecosistema más importante en las redes sociales.

La historia siempre ofrece respuestas. Y, por supuesto, la historia de Facebook no es la excepción. La historia de la red más popular en el mundo resulta tan amena como reveladora. En ella podemos advertir las grandes cualidades y los grandes defectos de Mark Zuckerberg, el fundador de Facebook. Nos permite apreciar su incuestionable tenacidad y dedicación, y también reconocer el pobre respeto que le merecen los datos personales de los usuarios de su red social. Facebook refleja perfectamente a Mark Zuckerberg.

En 2003, Zuckerberg, estudiante en la Universidad de Harvard, publicó el sitio web *Facemash* en Internet, en el cual había reunido fotografías y nombres de estudiantes de esa reconocida universidad. El sitio web solo estuvo disponible en Internet por unas horas. Zuckerberg fue acusado ante las autoridades de esa universidad por haber sustraído datos e imágenes de un sistema informático de la institución.

En enero de 2004, los hermanos Winklevoss y Divya Narendra, quienes también estudiaban en Harvard, compartieron a Zuckerberg sus ideas para crear un directorio web de los integrantes de las fraternidades de esa universidad. Zuckerberg aceptó sumarse al proyecto *HarvardConnection.com*; sin embargo, decidió trabajar simultáneamente en *su proyecto*, el cual era muy similar al concebido por los hermanos Narendra. El proyecto *thefacebook*, de Mark Zuckerberg, fue publicado en Internet el 4 de febrero de 2004. Zuckerberg fue demandado por los hermanos Narendra, quienes le denunciaron por haber retrasado deliberadamente el proyecto *HarvardConnection.com* para publicar antes en Internet el proyecto *thefacebook*. Los hermanos Narendra además afirmaron que su proyecto fue plagiado por Mark Zuckerberg.

La red social *thefacebook* se volvió muy popular en Harvard, y rápidamente trascendió a otras universidades de la llamada “Ivy League”: Brown University, Universidad de Columbia, Cornell, Dartmouth College, Universidad de Pensilvania, Yale, y Princeton. Zuckerberg definió un agresivo modelo de negocios para el desarrollo de su red social, y ésta pronto se extendió más allá del selecto grupo de universidades élite en la Unión Americana. A Sean Parker, creador de Napster, y quien por un breve periodo se desempeñó como presidente de *thefacebook*, se atribuye el haber eliminado la palabra “the” en el nombre de la red social de Mark Zuckerberg. Con el paso de los años, Parker se convirtió en uno de los principales detractores de Facebook.

Hoy Facebook es la red social más popular en el mundo, y también una de las marcas más valiosas. De acuerdo con lo asentado en el reciente estudio *The World’s Most Valuable Brands* (2018), realizado por Forbes, Facebook es considerada la cuarta marca más valiosa en el mundo. Según Forbes, el valor de Facebook asciende a \$94.8 billones de dólares. En el estudio *2018 BrandZ Top 100 Global Brands*, Kantar Millward Brown ubicó a Facebook como la sexta marca más valiosa del mundo, con un valor estimado en \$162.1 billones de dólares. Interbrand, en estudio *Best Global Brands 2018* consideró a Facebook como la novena marca más valiosa. El valor de la red social fue estimado en \$45.1 billones de dólares.

A pesar del formidable crecimiento de Facebook, 2018 ha resultado un año particularmente complicado para Mark Zuckerberg. Incluso en el estudio *Best*

Global Brands 2018, de Interbrand, fue estimada una depreciación de 6% con respecto del valor de marca estimado en 2017. En el mes de enero de 2018, en el marco del Foro Económico Mundial (WEF), también conocido como Foro de Davos ¹⁴, George Soros, de 87 años de edad¹⁵, influyente especulador financiero, sorprendió a un selecto auditorio al cuestionar abiertamente a Google y Facebook, señalando que esas compañías, que en principio parecían ser innovadoras, se han convertido en poderosos monopolios que hoy obstaculizan la innovación: “Las redes sociales engañan a sus usuarios manipulando su atención y dirigiéndola hacia sus propios intereses económicos”.

Soros, quien a través de la firma Quantum Fund tiene participación accionaria en Facebook, destacó: “algo muy dañino y posiblemente irreversible le está sucediendo al pensamiento humano en nuestra era digital”. Las redes sociales -afirmó- son como los casinos y generan dependencia en los jugadores. Facebook y Google han desarrollado un método para dirigir el pensamiento de la gente. Han manipulado a sus usuarios hasta convertirlos en adictos a las redes. Quienes viven en la era digital corren el peligro de perder su libertad espiritual y, por lo tanto, pueden ser fácilmente manipuladas. Soros además advirtió que las consecuencias serán nefastas para la democracia, ya que estas empresas controlarán también el voto, como ya ocurrió con el “Brexit” o con Donald Trump: “Esto puede conducir a la creación de una red de control totalitario que ni siquiera Aldous Huxley o George Orwell podrían haberse imaginado”. Las sociedades abiertas y democráticas -denunció Soros, quien es seguidor del pensamiento de Karl Popper- están en peligro. Al final, serán potencias con pocos escrúpulos -mencionó a China, Rusia, Filipinas e incluso a los Estados Unidos de Donald Trump, las que dominen las redes-.

Soros -quien además cuestionó el bitcoin, al afirmar que no es una moneda y que sus frecuentes subidas y bajadas son expresión de las “burbujas típicas” que encajan perfectamente en regímenes autoritarios-, pronosticó tiempos difíciles para Google y Facebook, debido a la combinación de regulaciones, altos impuestos y acciones de la Unión Europea para asegurar un mercado competitivo. “Es solo cuestión de tiempo para que su dominio termine” -opinó-, y “Davos es un buen lugar para proclamar que sus días están contados”.

¹⁴ El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF), también conocido como Foro de Davos, se lleva a cabo cada año, a finales de enero, desde 1991, en el Monte de Davos, en Suiza. El acto reúne a los principales líderes empresariales, líderes políticos, periodistas e intelectuales, quienes analizan los grandes problemas en el mundo.

¹⁵ George Soros -Schwartz György- nació en Budapest, Hungría, el 12 de agosto de 1930. Especulador financiero, presidente de Soros Fund Management y fundador de Quantum Fund, es señalado como responsable de la quiebra del Banco de Inglaterra, el 16 de septiembre de 1992, operación por la cual obtuvo ganancias estimadas en 1,000 millones de dólares. Hoy es uno de los hombres más ricos del mundo.

Los cuestionamientos expresados por Soros se sumaron a la ofensiva que han emprendido un distinguido grupo de “arrepentidos” de las redes sociales, como Roger McNamee, inversor en Facebook y en Google en los primeros días de esas firmas, quien publicó un interesante artículo en *The Guardian* (2017), señalando que ambas compañías “amenazan la salud pública y la democracia”. En declaraciones que recuperó el diario *La Nación* (Argentina), Sean Parker, primer presidente de Facebook y a quien se atribuye haber cambiado el nombre original “thefacebook” por Facebook, afirmó que esa red social explota la “vulnerabilidad de la psicología humana” para crear adicción entre sus usuarios. El diario *La Opinión* (Murcia, España) recuperó declaraciones de Chamath Palihapitiya, quien se desempeñó como vicepresidente de Facebook. Palihapitiya acusó a esa red social por “estar desgarrando el entramado actual del funcionamiento de la sociedad”.

Más allá de tales cuestionamientos, la principal crisis de confianza en la historia de Facebook fue detonada el 17 de marzo de 2018, cuando los periodistas Matthew Rossenberg, Nicholas Confessore y Carole Cadwalladr, dieron a conocer en el diario *The New York Times*, que Christopher Wylie, canadiense, de 28 años de edad, director tecnológico de Cambridge Analytica (CA), afirmó que esa compañía había comprado a Facebook los datos de millones de usuarios. Es importante destacar que Cambridge Analytica no sustrajo los datos de millones de usuarios de la red social. Facebook los vendió sin el consentimiento de los usuarios. De acuerdo con el diario *La Vanguardia*, Wylie afirmó que CA había creado una sofisticada maquinaria para manipular la decisión de los votantes, la cual fue usada en la campaña de Donald Trump en Estados Unidos. CA también participó en el Brexit, y directivos de esa empresa llegaron a atribuirse el triunfo de la opción por abandonar la Unión Europea en tan polémico plebiscito.

En los primeros días de abril de 2018, Facebook reveló que 81.6% de los datos sustraídos por CA fueron de usuarios estadounidenses (70 millones 632 mil personas). En el listado del mayor número de usuarios afectados por país, México fue ubicado en el quinto sitio, con 789,880 usuarios, los cuales representaron poco menos del uno por ciento del total de usuarios de Facebook afectados. Si bien CA finalmente quebró, la reputación de Facebook sufrió un profundo deterioro, el cual se reflejó en la sensible depreciación de sus acciones en la bolsa. En tan solo dos días Facebook perdió 10 por ciento de su valor. Por tal motivo, el martes 10 de abril de 2018, Mark Zuckerberg, presidente y creador de Facebook se vio en la necesidad de responder a los cuestionamientos de algunos miembros de las comisiones de Judicatura y Comercio del Senado de Estados Unidos.

Sin embargo, debemos tener presente que esta no fue la primera vez que Mark Zuckerberg y Facebook han sido cuestionados por el manejo de la información que les han confiado sus usuarios. Como atinadamente documentó Emilio Godoy

(2018) en el semanario *Proceso*, en marzo de 2010 Facebook fue acusada debido a que su servicio Beacon rastreaba las compras de los usuarios y compartía esa información con los “amigos”. Para evitar el juicio, Facebook llegó a un acuerdo extrajudicial y pagó 9 millones 500 mil dólares. En 2012, Facebook procedió de forma similar con otra demanda, por haber utilizado, sin permiso, los nombres de algunos usuarios para promover determinados productos en la sección de historias patrocinadas. Por ello debió pagar 20 millones de dólares en un acuerdo extrajudicial. En mayo de 2017, la autoridad francesa dedicada a la protección de datos penalizó a Facebook con 185 mil dólares. Además, el 11 de septiembre de ese año, la Agencia Española de Protección de Datos anunció que le impondría una multa por 1 millón 481 mil dólares por violaciones a la regulación en materia de protección de datos. Una negativa constante en la historia de Mark Zuckerberg -quien, según Forbes es uno de los hombres más acaudalados en el mundo-, es el uso indebido de los datos personales de los usuarios de sus redes sociales.

4. Las tecnologías de frontera en la generación de la nueva riqueza de las naciones.

El inteligente empleo de Internet, las telecomunicaciones, la infraestructura de banda ancha, las redes sociales, la inteligencia artificial, Big Data y, en general, las tecnologías de frontera efectivamente inciden en la perspectiva de una nueva riqueza de las naciones. En cambio, el desprecio a éstas o su inadecuada aplicación pueden agudizar la pobreza, extendiendo las brechas de progreso y desarrollo, tal como destaca el estudio *World Economic and Social Survey 2018. Frontier technologies for sustainable development*, realizado por Naciones Unidas.

El 25 de septiembre de 2015, Naciones Unidas incorporó una nueva agenda de desarrollo sostenible con base en 17 objetivos globales, destinados a erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar prosperidad para todos. Naciones Unidas pretende alcanzar los 17 objetivos en el año 2030.

- 1.- Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- 2.- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover una agricultura sostenible.
- 3.- Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- 4.- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
- 5.- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y a las niñas.

- 6.- Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
- 7.- Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- 8.- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
- 9.- Construir infraestructura resistente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- 10.- Reducir la desigualdad en y entre los países.
- 11.- Lograr que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- 12.- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible.
- 13.- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático.
- 14.- Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- 15.- Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y y retr. La degradación de la tierra y detener la pérdida de biodiversidad.
- 16.- Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- 17.- Revitalizar la Alianza Global para el Desarrollo Sostenible.

Para alcanzar los 17 objetivos en tan solo doce años -lo cual se antoja imposible- Naciones Unidas apuesta por el desarrollo de las tecnologías de frontera. Sin embargo, para poder alcanzar los objetivos que Naciones Unidas definió en materia de desarrollo sostenible, los gobiernos deben elevar su competitividad -en el sentido amplio y de forma integral-, sin depender únicamente del desarrollo de las tecnologías de frontera.

El estudio *The Global Information Technology Report*, realizado por el Foro Económico Mundial (WEF), cuya edición más reciente data de 2016, ofrece muy valiosa información sobre el desarrollo de las tecnologías de información en el mundo. Sin embargo, no ofrece información sobre el estado que presentan las tecnologías de frontera. En la edición de 2016 fueron considerados 53 indicadores –uno de ellos, el uso de las redes sociales-, y fueron evaluados 139 países. El propósito del estudio es poder identificar áreas de prioridad para aprovechar al máximo las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) para el desarrollo socioeconómico.

Las premisas que fundamentan el mencionado reporte son:

- (1) un entorno regulatorio y empresarial de alta calidad es fundamental para aprovechar plenamente las TIC y generar impacto; (2) la disponibilidad de

TIC, medida por la asequibilidad, las habilidades y la infraestructura de las TIC, es una condición previa para generar impacto; (3) el pleno aprovechamiento de las TIC requiere un esfuerzo en toda la sociedad: el gobierno, el sector empresarial y la población en general tienen un papel fundamental que desempeñar; (4) El uso de las TIC no debe ser un fin en sí mismo. El impacto que las TIC realmente tienen en la economía y la sociedad es lo que finalmente importa; (5) el conjunto de controladores, el entorno, la preparación y el uso, interactúan, coevolucionan y se refuerzan mutuamente para formar un círculo virtuoso; y (6) el marco de preparación en red debe proporcionar una orientación política clara. (WEF, 2016, p. 13).

El estudio es realizado a partir de cuatro subíndices: ambiente, preparación, uso e impacto. De los cuatro subíndices se desprenden 10 pilares y 53 indicadores.

1. Subíndice ambiente.

Pilar 1. Entorno político y normativo

- 1.1 Efectividad de los cuerpos legislativos.
- 1.2 Leyes relacionadas con las TIC
- 1.3 Independencia judicial.
- 1.4 Eficiencia del sistema legal para resolver disputas
- 1.5 Eficiencia del sistema legal en regulaciones desafiantes.
- 1.6 Protección de la propiedad intelectual
- 1.7 Tasa de piratería de software, % de software instalado.
- 1.8 Número de procedimientos para hacer cumplir un contrato.
- 1.9 Número de días para hacer cumplir un contrato.

Pilar 2. Entorno empresarial y de innovación.

- 2.1 Disponibilidad de las últimas tecnologías.
- 2.2 Disponibilidad de capital de riesgo.
- 2.3 Tasa impositiva total, % ganancias.
- 2.4 Días para iniciar un negocio.
- 2.5 Procedimientos para iniciar un negocio
- 2.6 Intensidad de la competencia local
- 2.7 Tasa bruta de matriculación en educación terciaria
- 2.8 Calidad de las escuelas de negocios.
- 2.9 Adquisición de tecnología avanzada en el gobierno.

2. Subíndice Preparación.

Pilar 3. Infraestructura.

- 3.1 Producción de electricidad, kWh / cápita

3.2 Cobertura de red móvil,% población.

3.3 Ancho de banda de Internet internacional, kb / s por usuario

3.4 Servidores de Internet seguros / millón población

Pilar 4. Asequibilidad.

4.1 Tarifas celulares móviles prepagas, PPP \$ / min.

4.2 Tarifas de Internet de banda ancha fija, PPA \$ / mes.

4.3 Competencia de telefonía e Internet, 0–2 (mejor).

Pilar 5. Habilidades.

5.1 Sistema de calidad de la educación.

5.2 Calidad de la educación en matemáticas y ciencias.

5.3 Tasa bruta de matriculación en educación secundaria.

5.4 Tasa de alfabetización de adultos,%

3. Subíndice uso.

Pilar 6. Uso individual.

6.1 Suscripciones a teléfonos móviles / 100 población.

6.2 Personas que usan Internet, %

6.3 Hogares con computadora personal, %

6.4 Hogares con acceso a Internet, %

6.5 Internet de banda ancha fija subs / 100 población.

6.6 Suscripciones de banda ancha móvil / 100 población

6.7 Uso de redes sociales virtuales.

Pilar 7. Uso comercial.

7.1 Absorción de tecnología a nivel de empresa.

7.2 Capacidad de innovación.

7.3 Patentes PCT, aplicaciones / millón población.

7.4 Uso de TIC para transacciones de empresa a empresa.

7.5 Uso de Internet de empresa a consumidor.

7.6 Alcance de la capacitación del personal.

Pilar 8. Uso del gobierno.

8.1 Importancia de las TIC para la visión del gobierno.

8.2 Índice de servicio en línea del gobierno, 0–1 (el mejor).

8.3 Éxito del gobierno en la promoción de las TIC.

4. Subíndice impacto.

Pilar 9. Impacto económico.

- 9.1 Impacto de las TIC en los modelos de negocios.
- 9.2 Patentes TIC PCT, aplicaciones / millón población.
- 9.3 Impacto de las TIC en los modelos organizativos.
- 9.4 Empleos intensivos en conocimiento, % fuerza laboral.

Pilar 10. Impacto social.

- 10.1 Impacto de las TIC en el acceso a servicios básicos.
- 10.2 Acceso a Internet en las escuelas
- 10.3 Uso de TIC y eficiencia del gobierno.
- 10.4 Índice de participación electrónica, 0–1 (mejor).

El indicador relativo al empleo de las redes sociales –*use of virtual social networks*– fue incorporado en el estudio correspondiente a 2010-2011. En el estudio correspondiente a 2016, el referido indicador fue considerado en el grupo de siete indicadores que forman parte de la subcategoría “uso individual”, comprendida en la categoría uso.

En el estudio *The Global Information Technology Report 2016*, fueron analizados 24 países en el continente americano. Las mejores evaluaciones en el *Networked Readiness Index* fueron asignadas a Estados Unidos (5), Canadá (14), Chile (38), Uruguay (43), Costa Rica (44). Por lo que respecta al uso de redes sociales, las mejores posiciones en el estudio correspondieron a Estados Unidos (3), Canadá (18), Chile (37), Panamá (39), Costa Rica (44). Nuestra siguiente tabla consigna las evaluaciones que fueron concedidas en el indicador uso de redes sociales a las naciones del continente americano consideradas en este estudio.

Tabla 12. Evaluaciones concedidas a las naciones del continente americano consideradas en el estudio *The Global Information Technology Report 2016*, Foro Económico Mundial.

País	Posición general	Posición por el porcentaje de usuarios de Internet	Posición en la subcategoría uso individual	Uso de redes sociales
Argentina	89	48	53	53
Bolivia	111	91	108	132
Brasil	72	58	57	46
Canadá	14	14	30	18
Chile	38	36	52	37

País	Posición general	Posición por el porcentaje de usuarios de Internet	Posición en la subcategoría uso individual	Uso de redes sociales
Colombia	68	66	71	89
Costa Rica	44	69	55	55
Ecuador	82	82	87	114
El Salvador	93	96	91	79
Estados Unidos	5	13	79	3
Guatemala	103	101	100	71
Guyana	100	92	105	94
Haití	137	120	136	124
Honduras	94	103	104	65
Jamaica	83	86	86	75
México	76	78	111	91
Nicaragua	131	110	67	125
Panamá	55	77	72	39
Paraguay	105	82	96	102
Perú	90	88	93	103
República Dominicana	98	68	95	83
Trinidad y Tobago	67	47	59	33
Uruguay	43	53	44	64
Venezuela	108	59	74	61

Fuente: Elaboración a cargo de los autores, con base en información asentada en el estudio *The Global Information Technology Report 2016*.

El estudio *The Global Information Competitiveness Report* -en castellano: Reporte Global de Competitividad de la Información-, realizado por el Foro Económico Mundial, cuya versión más reciente, correspondiente a 2018, fue liberada el 18 de octubre, y comprendió el riguroso análisis de los esfuerzos realizados en 140 países por elevar su competitividad e innovación.

El Informe de Competitividad Global está diseñado para ayudar a los formuladores de políticas, líderes empresariales y otras partes interesadas de todo el mundo a dar forma a sus estrategias económicas en la era de la Cuarta Revolución Industrial. Esperamos que también sirva como un llamado a la acción para participar en el liderazgo a largo plazo, holístico, ágil y con visión de futuro necesario para construir las economías competitivas del futuro, elevar los estándares de vida y brindar oportunidades a todos los miembros de la sociedad. (WEF, 2018, p.VI).

Las tecnologías de información y, en particular, las tecnologías de frontera, efectivamente son muy importantes para alcanzar los efectivos que Naciones Unidas definió en materia de desarrollo sostenible para el año 2030. Sin embargo, el desarrollo de un mundo sin hambre y pobreza supone trabajar con un conjunto más amplio y complejo de factores, tal como es posible advertir en este reporte, de cuyos resultados podremos inferir que, pese al notable desarrollo de las tecnologías de frontera, y la tecnología, en general tomará mucho más tiempo poder alcanzar los objetivos que Naciones Unidas definió para el año 2030.

La metodología empleada para evaluar la competitividad digital de las naciones comprende cuatro subíndices: 1.- Idoneidad del ambiente, 2.- Mercados, 3.- Capital humano, 4.- Ecosistema de innovación. Los subíndices incluyen 12 pilares -solo uno comprende el desarrollo de tecnologías de la información-, los cuales fueron agrupados de la siguiente manera:

Subíndice 1.- Idoneidad del ambiente: Pilar 1. Instituciones; Pilar 2. Infraestructura; Pilar 3. Adopción de las Tecnologías de Información, Pilar 4.- Estabilidad macroeconómica.

Subíndice 2.- Capital humano. Pilar 5. Salud, Pilar 6. Habilidades.

Subíndice 3. Mercados. Pilar 7. Mercado de productos, Pilar 8. Mercado de trabajo, Pilar 9. Sistema financiero, Pilar 10. Tamaño del mercado.

Subíndice 4. Ecosistema de innovación. Pilar 11. Dinamismo empresarial, Pilar 12 Capacidad de innovación.

Cada pilar comprende determinadas unidades de análisis, como veremos a continuación.

Subíndice 1. Idoneidad del ambiente.

Pilar 1. Instituciones (0-100 mejor). 1.01 Crimen organizado 1-7 (mejor); 1,02 Tasa de homicidios / 100,000 población; 1.03 Incidencia de terrorismo 0 (muy alto) 100 (sin incidencia); 1.04 Confiabilidad de los servicios de policía 1-7 (mejor); 1.05 Capital social 0-100 (alto); 1.06 Transparencia presupuestaria 0-100 (mejor); 1.07 Independencia judicial 1-7 (mejor); 1.08 Eficiencia del marco legal en las regulaciones desafiantes 1-7 (mejor); 1.09 Libertad de prensa 0-100 (peor); 1.10 Carga de la regulación gubernamental 1-7 (mejor); 1.11 Eficiencia del marco legal en la resolución de conflictos 1-7 (mejor); 1.12 Índice de participación electrónica 0-1 (mejor); 1.13 Orientación futura del gobierno 1-7 (mejor); 1.14 Incidencia de corrupción 0-100 (mejor); 1.15 Derechos de propiedad 1-7 (mejor); 1.16 Protección de la propiedad intelectual 1-7 (mejor); 1.17 Calidad de la

administración de tierras 0-30 (mejor); 1.18 Fuerza de las normas de auditoría y presentación de informes 1-7 (mejor); 1.19 Regulación de conflicto de intereses 0-10 (mejor); 1.20 Gobierno de accionistas 0-10 (mejor).

Pilar 2. Infraestructura (0-100 mejor). 2.01 Índice de conectividad vial 0-100 (mejor); 2.02 Calidad de carreteras 1-7 (mejor); 2.03 Densidad ferroviaria km de carreteras / km²; 2.04 Eficiencia de los servicios de trenes 1-7 (mejor); 2.05 Puntaje de conectividad del aeropuerto; 2.06 Eficiencia de los servicios de transporte aéreo 1-7 (mejor); 2.07 Índice de conectividad de envío 0-157, donde 1 es el mejor; 2.08 Eficiencia de los servicios portuarios 1-7 (mejor); 2.09 Tasa de electrificación % población.; 2.10 Transmisión de energía eléctrica y pérdidas de distribución % de producción; 2.11 Exposición a agua potable no segura % población.; 2.12 Fiabilidad del suministro de agua 1-7 (mejor).

Pilar 3. Adopción de tecnologías de información 0-100 (mejor); 3.01 Suscripciones telefónicas móvil-celulares / 100 población; 3.02 Suscripciones de banda ancha móvil / 100 población; 3.03 Suscripciones a Internet de banda ancha fija / 100 población; 3.04 Suscripciones a Internet por fibra óptica / 100 población; 3.05 Usuarios de internet % población.

Pilar 4.- Estabilidad macroeconómica (0-100 mejor). 4.01 Inflación anual variación % 4.02 Dinámica de la deuda 0-100 (mejor)

Subíndice 2.- Capital humano.

Pilar 5. (0-100 mejor). Salud. 5.01 Años de esperanza de vida saludable

Pilar 6. Habilidades (0-100 mejor). 6.01 Media de años de escolaridad; 6.02 Grado de capacitación del personal 1-7 (mejor); 6.03 Calidad de la formación profesional 1-7 (mejor); 6.04 Conjunto de habilidades de los graduados 1-7 (mejor); 6.05 Habilidades digitales entre la población 1-7 (mejor); 6.06 Facilidad de encontrar empleados calificados 1-7 (mejor); 6.07 Años de esperanza de vida escolar; 6.08 Pensamiento crítico en la enseñanza 1-7 (mejor); 6.09 Proporción alumno / maestro en educación primaria.

Subíndice 3. Mercados.

Pilar 7. Mercado de productos 0-100 (mejor). 7.01 Efecto distorsionador de los impuestos y subsidios sobre la competencia 1-7 (mejor); 7.02 Extensión del dominio del mercado 1-7 (mejor); 7.03 Competencia en servicios 1-7 (mejor); 7.04 Prevalencia de barreras no arancelarias 1-7 (mejor); 7.05 aranceles comerciales % arancel; 7.06 Complejidad de tarifas 1-7 (mejor); 7.07 Eficiencia

del proceso de limpieza 1-5 (mejor); 7.08 Apertura comercial de servicios 0-100 (peor).

Pilar 8. Mercado de trabajo 0-100 (mejor). 8.01 La redundancia cuesta semanas de salario; 8.02 Prácticas de contratación y despido 1-7 (mejor); 8.03 Cooperación en relaciones trabajo-empleador 1-7 (mejor); 8.04 Flexibilidad en la determinación de salarios 1-7 (mejor); 8.05 Políticas laborales activas 1-7 (mejor); 8.06 Derechos de los trabajadores 0-100 (mejor); 8.07 Facilidad de contratación de mano de obra extranjera 1-7 (mejor); 8.08 Movilidad laboral interna 1-7 (mejor); 8.09 Confianza en la gestión profesional 1-7 (mejor); 8.10 Pago y productividad 1-7 (mejor); 8.11 Participación femenina en el índice de fuerza laboral; 8.12 tasa de impuesto sobre el trabajo %.

Pilar 9. Sistema financiero 0-100 (mejor). 9.01 Crédito interno al sector privado% PIB; 9.02 Financiamiento de PYME 1-7 (mejor); 9.03 Disponibilidad de capital de riesgo 1-7 (mejor); 9.04 Capitalización de mercado % PIB; 9.05 Prima de seguro% PIB; 9.06 Solidez de los bancos 1-7 (mejor); 9.07 Préstamos no redituables% del valor de la cartera crediticia; 9.08 Puntos porcentuales de brecha crediticia; 9.09 ratio de capital regulatorio de los bancos.

Pilar 10. Tamaño del mercado 0-100 (mejor). 10.01 Producto interno bruto PPA \$ miles de millones; 10.02 Importaciones % PIB.

Subíndice 4. Ecosistema de innovación.

Pilar 11. Dinamismo empresarial. 0-100 (mejor). 11.01 Costo de comenzar un negocio % INB per cápita; 11.02 Tiempo para poner en marcha un negocio (días); 11.03 Tasa de recuperación de insolvencia centavos/\$; 11.04 Marco regulatorio de insolvencia 0-16 (mejor); 11.05 Actitudes hacia el riesgo empresarial 1-7 (mejor); 11.06 Disposición para delegar autoridad 1-7 (mejor); 11.07 Crecimiento de empresas innovadoras 1-7 (mejor); 11.08 Compañías que adoptan ideas disruptivas 1-7 (mejor).

Pilar 12 Capacidad de innovación 0-100 (mejor). 12.01 Diversidad de la fuerza laboral 1-7 (mejor); 12.02 Estado de desarrollo del cluster 1-7 (mejor); 12.03 Solicitudes de co-inversiones internacionales/millón población; 12.04 Colaboración de múltiples partes interesadas 1-7 (mejor); 12.05 Publicaciones científicas Índice H; 12.06 solicitudes de patente solicitudes / millón población; 12.07 Gastos en I + D% PIB; 12.08 Índice de calidad de las instituciones de investigación; 12.09 Sofisticación comprador 1-7 (mejor); 12.10 Aplicaciones de marcas registradas / millones de población.

Nuestra siguiente tabla refleja el desempeño observado por regiones, considerando cada uno de los doce pilares:

Tabla 13. Resultados del índice The Global Competitiveness Index 4.0, por regiones.

Región	Idoneidad del ambiente				Capital humano		Mercados				E. innovación	
	Pilar 1	Pilar 2	Pilar 3	Pilar 4	Pilar 5	Pilar 6	Pilar 7	Pilar 8	Pilar 9	Pilar 10	Pilar 11	Pilar 12
Este de Asia-Pacífico	61.6	74.3	67.3	88.9	84.3	66.9	62.2	65.9	72.8	67.2	65.7	52.9
Eurasia	53.0	66.3	57.1	71.7	73.4	65.6	57.1	61.8	50.8	49.8	60.1	34.8
Europa y Norteamérica	64.5	78.7	68.0	91.8	90.7	74.2	62.0	66.2	69.5	59.6	68.3	58.1
América Latina y el Caribe	47.8	61.1	46.4	74.0	82.7	57.5	53.9	55.3	59.5	52.5	52.4	33.8
Medio Oriente y Norte de África	54.3	69.0	54.1	79.6	80.0	61.4	54.7	52.3	61.8	60.3	56.7	39.9
Sur de Asia	50.1	59.6	33.0	74.1	68.4	49.7	47.3	51.7	59.0	66.9	56.5	36.4
África negra	47.5	46.3	29.6	66.9	48.0	43.4	50.4	53.8	50.4	38.8	51.1	28.4

Escala 1-100
Fuente WEF, 2018.

A continuación analizaremos los resultados que arrojó cada pilar, situación que nos permitirá reconocer las dimensiones de las brechas de progreso y la desigualdad entre regiones.

Subíndice 5 Idoneidad del Ambiente.

Pilar 1. Desarrollo de Instituciones.

El promedio mundial del primer pilar es bajo (54.11). El promedio más alto se presenta en Europa y Norteamérica (64.5). El promedio en América Latina y el Caribe (47.8) apenas supera por tres décimas a África Negra (47.5), la región más atrasada. El promedio en América Latina y el Caribe (47.8) además es inferior al promedio mundial (54.11). Inclusive en el Sur de Asia el promedio (50.1) es superior al de América Latina y el Caribe (47.8)

Pilar 2. Infraestructura.

El promedio del segundo pilar es 65.04. Europa y Norteamérica presentan el promedio más alto (78.7). El promedio de América Latina y el Caribe (61.1) también fue inferior al promedio mundial (65.04); sin embargo, es superior al de África Negra (46.3), y al Sur de Asia (59.6).

Pilar 3. Adopción de las tecnologías de información.

El promedio del tercer pilar es (50.78), el más bajo en el primer subíndice. El promedio más alto se presenta en Europa y Norteamérica (68); el más bajo en África Negra (29.6). La diferencia entre ambas regiones es muy significativa: 38.4 El promedio en América Latina y el Caribe es bajo (46.4), inferior al promedio mundial (50.78).

Pilar 4. Estabilidad macroeconómica.

El promedio del cuarto pilar (78.14) es el más alto en el primer subíndice. El promedio más alto corresponde a Europa y Norteamérica (91.8). El más bajo a Negra (66.9). En América Latina y el Caribe, el promedio es 74.0, el cual, también se ubica abajo del promedio mundial (78.14), y por una décima también es superado por el Sur de Asia (74.1). El promedio en América Latina y el Caribe (74.0) además es más alto que Eurasia (71.7)

Subíndice 6 Capital humano.

Pilar 5 Salud.

El promedio del quinto pilar es 75.35 Tal promedio podría resulta esperanzador; sin embargo, una excepción es muy desafortunada: África Negra (48). El promedio más alto se presenta en Europa y Norteamérica (90.7). África Negra se ubica 27.35 puntos abajo del promedio mundial (75.35), y 42.7 abajo del promedio en Europa y Norteamérica (90.7). El promedio en América Latina y el Caribe (82.7) es más alto que el de África Negra (48), Sur de Asia (68.4), Eurasia (73.4), y Medio Oriente y Norte de África (80).

Pilar 6. Habilidades.

El promedio del sexto pilar es 59.81 El promedio más alto (74.2) corresponde a Europa y Norteamérica. El más bajo, África Negra (43.4). El promedio en América Latina y el Caribe (57.5) es inferior al promedio mundial (59.81), pero superior a los promedios de África Negra (43.4), y Sur de Asia (49.7).

Subíndice 7 Mercados

Pilar 7. Mercado de productos.

El promedio del séptimo pilar es 55.37 El promedio más alto (62.2) no corresponde a Europa y Norteamérica sino a la región Este de Asia-Pacífico. El promedio de Europa y Norteamérica (62) es inferior por 2 décimas al del Este de Asia-Pacífico (62.2). El promedio más bajo no es el de África Negra (50.4), sino el del Sur de Asia (47.3). El promedio en América Latina y el Caribe (53.9) es superior al

promedio mundial (55.37), así como a los promedios de África Negra (50.4), y Sur de Asia (47.3).

Pilar 8. Mercado de trabajo

El promedio del octavo pilar es 58.14 El promedio más alto de nueva cuenta corresponde a Europa y Norteamérica (66.2). El promedio más bajo tampoco es el de África Negra (53.8), el cual supera los promedios del Sur de Asia (51.7), Medio Oriente y Norte de África (52.3). El promedio en América Latina y el Caribe (55.3) es inferior al promedio mundial (58.14), pero supera los promedios de África Negra (53.8), Sur de Asia (51.7), Medio Oriente y Norte de África (52.3).

Pilar 9. Sistema financiero.

El promedio del noveno pilar es 54.8 El promedio más alto (72.8) una vez más no corresponde a Europa y Norteamérica (69.5), sino a la región Este de Asia-Pacífico (72.8). El promedio más bajo es el de África Negra (50.4), el cual se ubica apenas cuatro décimas abajo del promedio en Eurasia (50.8). El promedio en América Latina y el Caribe (59.5) es superior al promedio mundial (54.8), así como a los promedios en África Negra (50.4) y el Sur de Asia (59).

Pilar 10. Tamaño del mercado

El promedio del décimo pilar es 55.72 El promedio más alto (67.2) no corresponde a Europa y Norteamérica (59.6) sino a la región Este de Asia-Pacífico. De hecho, el promedio de Europa y Norteamérica fue relegado a la cuarta posición, pues además lo superaron los promedios en el Sur de Asia (66.9), Medio Oriente y el Norte de África (60.3). El promedio más bajo es de África Negra (38.8). El promedio en América Latina y el Caribe (52.5) es inferior al promedio mundial (55.72), y solo es superior al de África Negra (38.8), y Eurasia (49.8).

Subíndice 8 Ecosistema de innovación.

Pilar 11. Dinamismo empresarial.

El promedio del décimo primer pilar es 58.68 El promedio más alto corresponde a Europa y Norteamérica (68.3). El más bajo a África Negra (51.1). El promedio en América Latina y el Caribe (52.4) solo supera a África Negra (51.1).

Pilar 12. Capacidad de innovación.

El promedio del décimo segundo pilar es 40.61, el más bajo en los 12 pilares. La capacidad de innovación representa la gran asignatura pendiente. El promedio más alto corresponde a Europa y Norteamérica (58.1). El promedio más bajo (28.4) a África Negra. El promedio en América Latina y el Caribe (33.8) solo supera a África Negra (28.4),

El estudio además analiza de forma pormenorizada los esfuerzos en materia de competitividad en 140 países, con base en el *The Global Competitiveness Index 4.0* - en castellano: Índice de Competitividad Global 4.0-. A continuación, el top ten de las naciones mejor evaluadas:

Tabla 14. **Top ten de los países mejor evaluados en *The Global Competitiveness Index 4.0***

País	Evaluación
1.- Estados Unidos	85.6
2.- Singapur	83.5
3.- Alemania	82.8
4.- Suiza	82.6
5.- Japón	82.5
6.- Holanda	82.4
7.- Hong Kong	82.3
8.- Reino Unido	82
9.- Suecia	81.7
10.- Dinamarca	80.6

España fue ubicada en la posición 20 (74.2), Chile en la 33 (70.3), México en la 40 (64.6), Uruguay en la 53 (62.7), Costa Rica en la 55 (62.1), Colombia en la 60 (61.6), Perú en la 63 (61.3), Panamá en la 64 (61.0), Brasil en la 72 (59.5), Argentina en la 81 (57.5), Ecuador en la 86 (55.8).

Conclusión

Actualmente, el contexto actual se caracteriza por la dinámica vertiginosa de los cambios. Mantener la operatividad y a la vez la competitividad es uno de sus grandes retos. Las organizaciones redefinen su futuro en un escenario complejo e incierto, teniendo ante sí el desafío de construirlo actuando desde el presente. Una incertidumbre, que no desconcierto, que siempre estará presente en mayor o menor grado, y que es compatible con la predicción de ciertas certezas. La convivencia con la estabilidad es transitoria, y solo se alcanza de cierta manera cuando la incertidumbre se reduce. Las organizaciones estudian diferentes alternativas que contienen incertidumbre, y se convierten en posibilidades cuando se cambia a la mentalidad de sistemas dinámicos, y cuando se acepta la convivencia con factores desconocidos. La organización tiene la capacidad de identificar lo que desafíe a sus principios corporativos, de integrar nuevos agentes para renovarse y crear nuevas imágenes de sí misma.

Gracias a la herramienta metodológica de la prospectiva, que se basa por un lado en que nada está decidido y todo está por crearse, y por otro en los postulados de la

teoría de caos, la perspectiva comunicacional nos ayuda a entender que el futuro se construye en las relaciones entre los actores sociales. El sentido de la prospectiva desde la mirada de la comunicación se basa en que la comunicación, consustancial a las prácticas sociales, ofrece herramientas para interpretar los procesos sociales en los que está inmersa la organización, actuando ciertamente con otros campos y disciplinas de las ciencias sociales. El futuro puede interpretarse en realidad como un punto de partida de este proceso para imaginar los deseos y darles forma después con una propuesta de planificación con los procedimientos estratégicos. El marco que lo acota es la comunicación ya que las acciones, interacciones, conflictos, etc se desarrollan en un mundo de significaciones.

De esta manera, abordar la reconstitución del entorno como un espacio de participación, de creación de alianzas y elaboración de propuestas tienen como base las estrategias de comunicación. La realidad no es lo que vemos, sino en lo que creemos: percepción es realidad. La organización tiene una imagen subjetiva de su entorno y en relación con esta trama simbólica diseñará sus estrategias.

La comunicación estratégica permite articular y resolver sus problemas de relación con el entorno y sus actores. Estos problemas son originados por los vertiginosos cambios en los modos de producción, comercialización, reestructuraciones, surgimiento de nuevos mercados, inestabilidad política, entre otros. Estos cambios suponen además una modificación en los mismos actores, que no se pueden concebir como unos sujetos fuera del diálogo y la comunicación. Sólo así, es posible la construcción de futuros, no pensada bajo el prisma de una realidad futura sino de un presente con una secuencia lógica y causal (para no perder relación con el presente) que permita considerar los futuros posibles y deseables. Hoy en día, muchas organizaciones viven ancladas en el presente de los indicadores de gestión habituales y acomodados en lo conocido y en condiciones de estabilidad como único objetivo de desarrollo, abandonando su futuro al no diseñar efectivas mediaciones en su entorno.

Gran parte de los sucesos que experimenta la organización tiene su origen fuera del espacio construido por ella, ese espacio de certezas y de actores con los que interactúa. Si la organización percibe las alertas podrá explorar posibilidades paralelas e integrarlas en un contexto más amplio que el original. Así, la estrategia permite una articulación entre la realidad y lo que puede llegar a suceder. Además, hay que considerar que el tiempo en una organización no se proyecta del pasado al futuro en línea recta, es decir, no está escrito desde un principio, sino que en el devenir ocurren acontecimientos que generan complejidad y obligan a las personas y organizaciones a repensar su estrategia, poniendo a prueba su capacidad para hacer frente a lo desconocido. Cuando se proyecta lo conocido sobre lo desconocido se están trasladando estructuras deterministas que dejan a un lado los posibles imaginarios.

El futuro no debe entenderse como una fecha en el calendario sino como una concatenación de sucesos, previstos e imprevistos, que se ha de modelar para trascender y diseñar alternativas de crecimiento. Se necesita comprender la prospectiva como un camino del futuro hacia el presente, y no al revés. La mirada estratégica tradicional supone apostar por el desarrollo de tendencias heredadas del pasado, infiriendo que las situaciones que se han identificado en el presente, consecuencia de una dinámica con factores lógicos y consistentes, persistirán en el futuro. Este futuro, previsible y lógico, es la consecuencia de haber tipificado comportamientos a través de patrones, y no cambiará si no se adoptan medidas para modificarlo. Pero, ello supone una interpretación determinista.

Sin embargo, tampoco se trata de borrar el pasado ya que establecen una base fundamental de enseñanzas para poder analizar los procesos sociales y comunicativos. Se trata de buscar un punto de cambiar la mirada al pasado y presente, pero desde las imágenes del futuro. No se desprecia el diagnóstico presente, sino que es el punto de partida para la construcción de los futuribles para luego regresar al presente con una mirada más compleja que identifique oportunidades y amenazas, imposibles de detectar con si únicamente se analiza el pasado y el presente. Se trata de no quedarse en una práctica creativa sin conexión con el presente y que nos llevaría a una realidad imposible y alienante.

Esta nueva perspectiva estratégica implicará una apertura a nuevas realidades. Además, se puede llevar a cabo desde la planificación, es decir, no hay que renunciar a la racionalidad de las acciones para lograr un objetivo. Se puede partir desde una mirada apoyada en la recopilación de los antecedentes, como desde el futuro, entendido como un escenario deseado y que le da dirección a las acciones presentes.

Así, ese escenario de trascendencia en el que la organización acciona y proyecta resultados en el tiempo y que va construyendo como destino, será el futuro de la organización. De lo contrario, sin esta amplitud de horizonte, la reacción frente a los acontecimientos se vuelve compulsiva y las decisiones son reactivas y sin posibilidad de desarrollo. Así, gestionando las posibilidades de desarrollo en el presente, con sus incertidumbres, se va construyendo el futuro.

La elección de estrategias se configura como un elemento fundamental e imprescindible para la construcción del futuro. Las estrategias de comunicación deben promover la generación de espacios donde estén representadas todas las voces y actores, donde se produzcan reflexiones sobre la solución a las distintas situaciones y realidades. No se puede mirar en clave de futuro si no se tiene en cuenta lo comunicacional, constitutivo de las prácticas sociales.

A este complejo escenario de presentes y futuribles se suma el factor de las tecnologías digitales y emergentes. No todos los gobiernos y las organizaciones

han superado con éxito la transformación digital y se resisten a convivir con la inteligencia artificial y Big Data, tal y como se ha visto en este capítulo. En esta complejidad resulta imposible controlar la dinámica del contexto, y se cometen errores como emplear herramientas deterministas o intervenir de manera aislada en cada factor de esa realidad sin una visión holística. La realidad presente está compuesta por narraciones con significados que sirven de puente entre la realidad corporativa y la dinámica del contexto, y donde la única forma de participar es la actualización constante de los significados.

La comunicación estratégica, en su transversalidad, contribuye a comprender mejor el mundo actual, explorando los futuribles, las políticas y estrategias en un proceso a largo plazo. Los gobiernos y las organizaciones están ante el reto de trascender a un espacio construido y futurible, integrado por una trama de posibilidades de trazar nuevos caminos que les permitan crecer, ser protagonistas, y que les lleve a cumplir los objetivos de Naciones Unidas para el 2030.

Referencias

- Classmates.com. Recuperado de <https://www.classmates.com/>
- Cruz, M. (10 de septiembre de 2018). Banda ancha móvil influye en el crecimiento del PIB de los países. *Mediatelecom*. Recuperado de <https://www.mediatelecom.com.mx/2018/09/10/banda-ancha-movil-influye-en-el-crecimiento-del-pib-de-los-paises/>
- Forbes (mayo 2018). *The World's Most Valuable Brands*. Recuperado de <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/>
- Godoy, E. (10 de abril de 2018). Facebook, en la mira de la justicia. *Proceso*. Recuperado de <https://www.proceso.com.mx/529277/facebook-en-la-mira-de-la-justicia>
- Guare, J. (1990). *Six degrees of separation: A play*. Vintage.
- IAB (2018). Consumo digital Ecuador 2017. Recuperado de http://iabecuador.com/doc/EstudioDigital2017_IAB.pdf
- Interbrand (2018). *Best Global Brands 2018*. Recuperado de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/>
- Internet World Stats (2018). *World Internet Users and 2017 Population Stats*. Recuperado de <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Islas, O. & Gutiérrez, F. (2001). *Internet: el medio inteligente*. México: CECSA.
- ITU. (2018). *The economic contribution of broadband, digitization and ICT regulation* Recuperado de https://www.itu.int/en/ITU-D/Regulatory-Market/Documents/FINAL_1d_18-00513_Broadband-and-Digital-Transformation-E.pdf
- ITU-UNESCO. (2018). *Broadband catalyzing sustainable development*. Recuperado de: https://www.itu.int/dms_pub/itu-s/opb/pol/S-POL-BROADBAND.18-2017-PDF-E.pdf

- Kantar Millward Brown (2018). *2018 BrandZ Top 100 Global Brands*. Recuperado de <http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2018#overview>
- La Nación (13 de diciembre de 2017). Los primeros empleados de Facebook ponen en duda la utilidad de la red social. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2091148-los-primeros-empleados-de-facebook-ponen-en-duda-la-utilidad-de-la-red-social>
- La Vanguardia* (17 de abril de 2018). Cambridge Analytica elaboró una estrategia para sumar fotos al Brexit en el referéndum británico. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20180417/442649333025/cambridge-analytica-brexit-referendum.html>
- Laviana, J.C. (1 de febrero de 2018). Internet o la pérdida de voluntad. *La Opinión*. Recuperado de <http://www.laopiniondemurcia.es/opinion/2018/02/01/internet-o-perdida-voluntad/894530.html>
- McNamee, R. (11 de noviembre de 2017). How Facebook and Google threaten public health and democracy. *The Guardian*. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/nov/11/facebook-google-public-health-democracy>
- McLuhan, M. (1962). *La galaxia Gutenberg: La fabricación del hombre tipográfico*. Canadá: Toronto Press.
- McLuhan, M. & Fiore, Q. (1968). *La guerra y la paz en la aldea global*. Nueva York: Bantam Books
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. España: Paidós.
- McLuhan, M., & Powers, B. R. (1992). *The global village: Transformations in world life and media in the 21st century*. Transformations in World Life.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. España: Ariel.
- Gurevich, M. (1961) *The social structure of acquaintanceship networks*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/34561978_The_social_structure_of_acquaintanceship_networks
- Daraghmi, E. Yuang, M. (2014). *We are so close, less than 4 degrees separating you and me!* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262284593_We_are_so_close_less_than_4_degrees_separating_you_and_me
- Rosenberg, M. & Confessore, N. Cadwalladr, C. (17 de marzo de 2018). How Trump Consultants Exploited the Facebook Data of Millions. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html>
- Sputnik Mundo (26 de enero de 2018). Soros elige a un nuevo y poderoso enemigo y pronostica su cercano fin. Recuperado de <https://mundo.sputniknews.com/sociedad/201801261075775447-george-soros-davos-discurso-facebook-google/>
- Toffler, A. & Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. España: Debate.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. España: Plaza y Janés.

- U.N. (2018). *World Economic and Social Survey 2018. Frontier technologies for sustainable development*. Recuperado de https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/WESS2018_full_web.pdf
- We are social (2017). Digital in 2017. Global Overview. A collection of Internet, Social Media and Mobile Data from around the World. Recuperado de <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- We are social*. (2018). Digital in 2018. Global Overview. A collection of Internet, Social Media and Mobile Data from around the World. Recuperado de <https://digitalreport.wearesocial.com/>
- Wiener, N. (1981). *Cibernética y sociedad*. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Wiener, N. (1985). *Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas*. Barcelona: Tusquets.
- Wikipedia. Redes sociales en Internet. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Redes_sociales_en_Internet
- Wikipedia. Seis grados de separación. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Seis_grados_de_separaci%C3%B3n
- World Economic Forum. (2018). *The Global Information Technology Report 2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

./.

COMUNICACIÓN SOSTENIBLE

3.1 Comunicación y RSE

Análisis de la comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas españolas consideradas más responsables.

*Ana María Almansa Martínez¹
Elizabet Castellero-Ostio²*

Introducción.

Las empresas hoy en día, gracias a la crisis económica y a la gran competencia a la que se enfrentan, entre otros factores determinantes, están sometidas por parte del entorno que la rodea a una mayor demanda de transparencia de su quehacer y a una superior cantidad y calidad de acciones que palien los impactos que generan sus actividades y actuaciones. Aunque el desempeño en Responsabilidad Social Empresarial, RSE, no es algo novedoso, sí que se ha convertido en un tema de actualidad y en una de las áreas de principal interés tanto para las organizaciones como para sus públicos. Para los *stakeholders* de las empresas por ser cada vez

¹ Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga (España). Sus líneas principales de investigación son la Comunicación Organizacional, Relaciones Públicas y Comunicación Política. Editora de la *Revista Internacional de Relaciones Públicas*. Coordinadora del Máster Oficial *Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación*. anaalmansa@uma.es

² Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Málaga, Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación y Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas. Profesora del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Sus líneas de investigación son la comunicación política, la comunicación institucional, la comunicación 2.0. y la comunicación de la RSE. ecastillero@uma.es

más conscientes de sus derechos, y para las organizaciones por tener una mayor concienciación de la huella que deja en su ámbito de actuación, y en mayor medida, por la ventaja competitiva y diferencial que le puede suponer su actuación en esta materia; traducida en términos de reputación, imagen, lealtad de los usuarios o consumidores, así como reconocimiento social.

La comunicación de la RSE se convierte por tanto en uno de los objetivos primordiales de las empresas en la actualidad, ya que dependiendo de si la estrategia comunicativa es efectiva, conseguirá mantener unos vínculos beneficiosos con sus grupos de interés. Internet ha supuesto en este sentido un avance importante en la relación de las organizaciones con sus públicos. De esta manera, la página web se ha convertido en una herramienta verdaderamente útil para transmitir la RSE de la empresa. Dada la importancia de este hecho, el presente trabajo pretende estudiar la comunicación en el medio digital de la RSE de las empresas españolas mejor valoradas en el ámbito de la responsabilidad social.

Estado de la cuestión.

Acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y conceptos afines.

La responsabilidad social de las empresas es un concepto que ha contando con diversas denominaciones, así como diferentes concepciones por parte de numerosos autores y autoras; es por ello que tenemos constancia de designaciones que son utilizadas indistintamente como sinónimas: responsabilidad social corporativa, responsabilidad social empresarial, etc. Aunque ambos conceptos guarden similitudes, existe un matiz que los diferencia, la aplicación de cada uno dependiendo de la naturaleza de la organización. Mientras que la empresarial se refiere a la llevada a cabo por las empresas, la corporativa amplía el campo incorporando a las agencias gubernamentales y a otras organizaciones. Además, otros autores han optado por utilizar el término responsabilidad social organizacional con el que engloban a distintos grupos de interés distintos de las empresas, como partidos políticos, ONG, asociaciones, sindicatos, etc. (Navarro y García, 2009).

En el presente estudio nos vamos a centrar en la responsabilidad social empresarial (RSE), concepto que a día de hoy, tras numerosos intentos y aportaciones de diversa autoría, cuenta con una definición aceptada y consensuada por la comunidad investigadora que ha aportado diversos matices.

Entre las contribuciones que han participado en la construcción de este concepto, destacamos las de los organismos internacionales, que teniendo en cuenta su

posición de influencia social, ayudan a potenciar e incrementar unas prácticas más responsables por parte de las empresas.

En el 2000, la ONU inicia el Pacto Mundial de Naciones Unidas en materia de responsabilidad social de las empresas. Dicho pacto se basa en diez principios fundamentados en declaraciones y convenciones universales. Cuando se puso en marcha solo contaba con nueve principios (Ayuso y Mutis, 2010): dos que versaban sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro en materia laboral, inspirados en la Declaración de la OIT sobre principios fundamentales y Derechos Laborales; tres sobre medioambiente, teniendo como base la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. A mediados de 2004 se ampliaron estos nueve principios, añadiendo un décimo para fortalecer la lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. El objetivo primordial era que las empresas se sumaran voluntariamente a este pacto e integraran sus principios en su funcionamiento. Aunque el cumplimiento mínimo de estos principios está generalizado en la legislación de los países desarrollados, no ocurre lo mismo en los países en vías de desarrollo, por lo que es imprescindible que las empresas que operen a nivel internacional respeten estos principios tanto en sus bases de trabajo, así como en su cadena de suministro y zona de influencia más amplia.

La Comisión de las Comunidades Europeas también en el 2000, en su Libro Verde, abrió el debate en torno a conceptos básicos y características de la RSE y aportaba una serie de apreciaciones sobre lo que se consideraba responsabilidad social de las empresas. Indicaba que el concepto era entendido como acción voluntaria por parte de las empresas que mostraban un interés social y medioambiental en sus operaciones comerciales y relaciones con sus diferentes públicos. Además, puntualizaba que ser socialmente responsable no basta con cumplir solamente las obligaciones jurídicas, sino que es necesario ir más allá con la inversión en capital humano, entorno y en las relaciones con los interlocutores. E indicaba que el ámbito de la responsabilidad social no era solo el de las grandes empresas o multinacionales, sino que debía traspasar a todos los tipos de empresas y sectores, siendo obligación también de las PYMES la puesta en práctica de estas actividades.

El Foro de Expertos sobre RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales recogía en su informe de 2007 los objetivos que persigue la RSE. Como objetivo principal, plantea la sostenibilidad como un proceso estratégico e integrador en el que se sientan reconocidos los diversos actores de la sociedad afectados por las actividades llevadas a cabo por la empresa. Por esta razón, es necesario implantar unas políticas responsables promovidas desde las empresas, que generen unos resultados medibles a través de indicadores que deben ser verificados y controlados externamente y comunicados de forma transparente.

Como se puede apreciar claramente en este informe, la sostenibilidad es uno de los objetivos primordiales que pretende alcanzar la RSE, entendido el desarrollo sostenible, según el planteamiento de la Comisión Brundtland, como “aquel que satisface la necesidad de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Guillén, 2016, p. 74).

Existe un consenso generalizado sobre las dos pautas primordiales y necesarias en las que debe basarse la definición del desarrollo sostenible (Vidal, 2011, p. 2):

- Que el desarrollo tiene una dimensión económica, social y medioambiental. El crecimiento sólo será sostenible si se logra el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida.
- Que la generación actual tiene la obligación, frente a las generaciones futuras, de dejar suficientes recursos sociales, medioambientales y económicos para que puedan disfrutar, al menos, del mismo grado de bienestar que nosotros.

Por lo que sostenibilidad, como distingue Vidal (2011), debe entenderse más allá de una concepción ecológica, ya que plantea el desafío de combinar una economía dinámica con una sociedad que presente oportunidades para todos y todas, a la vez que se mejora la productividad de los recursos y se desvincula del crecimiento de la degradación del medioambiente. Algunas empresas han visto las oportunidades a nivel de reputación y, por consecuencia, de ventaja comparativa, que les puede suponer gestionar sus planes estratégicos siguiendo un modelo de desarrollo sostenible.

Teniendo claro el concepto de sostenibilidad, es necesario incidir en que se presenta como el objetivo, el fin a alcanzar por la RSE, mientras que esta es la estrategia, el camino a seguir.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) pone énfasis en el impacto que causan las acciones de una empresa en el medio que la rodea y entiende la RSE como:

la Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación vigente y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (2010, p.4).

La Comisión Europea, ante la crisis económica y las consecuencias sociales que emanan de ella y han contribuido a perjudicar la confianza que los consumidores

y usuarios depositaban en las empresas, en un esfuerzo por promover la RSE, pretende crear las condiciones óptimas para generar un crecimiento sostenible, un compromiso responsable de las empresas y un empleo duradero a medio y largo plazo, a través de una redefinición del concepto de RSE centrado, como lo hace ISO, en el impacto de la empresa sobre la sociedad. Para la Comisión (2011, p.7):

...el respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
- identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

Ante esta última definición por parte de la Comisión Europea, como advierten Ruiz y Castillo (2015, p. 305):

Supone que tanto grandes como pequeñas empresas (y otras organizaciones) deben comenzar a gestionar sus impactos y sus relaciones con las partes interesadas, ya que impacto y relación son conceptos relacionados entre sí (si existe una relación con los *stakeholders*, las acciones de la organizaciones crean impactos en estos grupos y cuando producimos un impacto, estamos iniciando una relación con ellos). Este hecho supone que las organizaciones deben contar con profesionales especializados y por tanto, responsables, de la gestión de la RSE.

En lo que respecta a la actuación de la RSE, como resume Bermejo (2017), puede ser de forma tanto interna como externa. Internamente, la empresa tiene la obligación de cumplir la ley y debe contribuir a mejorar su impacto sobre los recursos humanos y medioambientales, mientras que externamente, puede llevar a cabo acciones sociales fuera de su actividad empresarial, destinadas a mejoras en la comunidad a través de diversas acciones y aportaciones. Dichas actividades se llevan a cabo en distintos ámbitos de actuación. La Unión Europea establece una triple intervención de la RSE: en materia social, medioambiental y financiera (García de Oteya, 2012).

Según la norma ISO 26000, se distinguen las siguientes parcelas de actuación en materia de RSE por parte de las empresas (Argandoña e Isea, 2011): Gobernanza de la organización (todo debe, en principio, apoyarse en los criterios y procesos de gobierno de la misma); derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación (referidas a corrupción, competencia, cadena de

valor, etc.); asuntos de consumidores; y participación activa en la comunidad y desarrollo de la misma.

La situación española en materia de RSE.

En España las administraciones públicas han comenzado a poner en marcha iniciativas para impulsar la RSE de forma más tardía que en otros estados miembros de la U.E. En 2004 se creó la Subcomisión en el Congreso de los Diputados con el objeto de promover y potenciar la responsabilidad social de las empresas y fruto de esta fue el Libro Blanco de la RSE, en el que se hace una radiografía de la situación en España en esta materia a la vez que se dan recomendaciones a las empresas. En este mismo año también se puso en funcionamiento, por parte del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la Mesa de Diálogo entre asociaciones empresariales y sindicatos mayoritarios para plantear el ámbito laboral de la RSE y nace el Observatorio de RSC en España, organización sin ánimo de lucro que pretende impulsar a la correcta aplicación de las políticas de RSE. Un año más tarde, en 2005, arranca el Foro de Expertos en el que participan distintos ministerios, fundaciones empresariales y ONG. Dichas iniciativas son cesadas en 2009 tras la creación del Consejo Estatal de RSE (CERSE), órgano asesor y consultivo más destacado del país, que tiene como meta promover la RSE. Dicho organismo, en 2014 publica la Estrategia Española de RSE 2014-2020 para informar sobre las recomendaciones de la Estrategia de la Comisión Europea de 2011, a las que se acoge España.

En mayo de 2017, se pone en marcha un portal de Responsabilidad Social que nace como punto de encuentro donde las entidades pueden hacer públicos sus informes o memorias y donde el resto de ciudadanos e instituciones pueden conocerlas y consultarlas mediante funcionalidades de filtrado.

Aunque en España, al igual que en otros países, las políticas de Responsabilidad Social, así como la comunicación de las acciones en esta materia, no han estado reguladas y han sido voluntarias, desde octubre 2016 se dispone de una reglamentación que fue publicada en el Boletín Oficial del Estado. La Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas. Su objeto es establecer el procedimiento para la recepción y registro de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad, así como de los informes que den respuesta a la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, y proceder, en su caso, a su publicación en el portal web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Por lo que, desde 2017, la directiva de la Unión Europea estipula que las empresas de interés público

con más de 500 empleados están obligadas a proporcionar información sobre cuestiones ambientales, sociales y laborales. Además, estas empresas tienen que informar sobre los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y asuntos de soborno.

La comunicación de la RSE.

La comunicación bidireccional con los diferentes grupos de interés y la transparencia son pilares fundamentales para la supervivencia de toda organización. Como señalan Briceño, Mejías y Moreno (2010, p. 43), “una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones, es una organización confiable que atrae inversionistas y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes estamos en su entorno. Es por esta razón, que las organizaciones socialmente responsables son recompensadas con una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y en la misma administración pública”.

Es por ello que, si las empresas pretenden generar confianza y legitimidad a través su comportamiento corporativo responsable, es necesario comunicarse con su entorno, responder a las demandas de los *stakeholders* y obtener legitimidad de sus actuaciones (Moreno y Capriotti, 2006). En esta misma línea se pronuncia Marín (2008), que desde la perspectiva empresarial, considera la comunicación de la RSE como una oportunidad para conseguir legitimación social y un mayor conocimiento de sus compromisos con los grupos de interés.

Entre las herramientas más adecuadas para la difusión de la RSE a los diferentes públicos de la empresa están los informes sociales, informes temáticos e informes anuales (Illia *et al.*, 2010). Las organizaciones empresariales que han implementado estas herramientas comunicativas han determinado que los principales instrumentos de comunicación de la RSE son la memoria anual (denominado también como memoria de sostenibilidad), el balance social y la página web corporativa (Orozco y Ferré, 2013).

Las memorias anuales de Responsabilidad Social hoy en día son uno de los principales instrumentos de rendición de cuentas en materia de responsabilidad social, tanto para organizaciones públicas como privadas, siendo su publicación voluntaria. Aunque su elaboración y difusión puedan ser opcionales según en qué casos, con el objetivo de mostrar mayor transparencia y credibilidad, las organizaciones cada vez más han optado por su elaboración, empleando estándares en la confección de estas memorias. Entre los principales estándares internacionales se encuentran los indicadores: *the Global Reporting Initiative* y *the Global Compact o Pacto Mundial*, entre otros (Olmedo y Ruiz, 2012).

El *Global Reporting Initiative* (GRI) es la guía más empleada por las organizaciones para la elaboración de memorias de RSE. Fue promovido desde 1997 por la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) y por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Se trata de una institución internacional cuyo principal objetivo es la producción de informes corporativos de sostenibilidad que promuevan la información sobre cuestiones sociales y ambientales con la misma importancia que la divulgación de información económica. Para el cumplimiento de su cometido, el GRI elabora y difunde las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad aplicables de forma voluntaria.

Aunque estos informes/memorias no tienen por qué seguir una estructura concreta ni estricta, algunos autores y autoras han hecho propuestas sobre estructuración que permitan mejorar la comunicación con los *stakeholders*. Los puntos básicos que se deberían tener en cuenta, según Andreu (2008), serán la inclusión de una descripción de la organización, un índice por grupos de interés, la publicación de tablas con indicadores y distintas recomendaciones.

En la gestión de las relaciones con los públicos como punto central de la RSE, las Relaciones Públicas juega un papel primordial, ya que desarrolla su labor en las interacciones entre organizaciones y públicos para acomodar las estrategias, finalidades y objetivos entre ambos. Con la aplicación de las tecnologías de la comunicación en las Relaciones Públicas se ha conseguido que “las actividades se realicen de manera más segmentada y las capacidades comunicativas mejoren en eficacia y eficiencia debido a una especialización de las herramientas dirigidas a sus públicos” (Castillo, 2006, p.1).

Como remarcan Castillo y Almansa (2005), las tecnologías de la comunicación desempeñan un papel destacable en las estrategias externas que realizan las organizaciones. Estas herramientas comunicativas contribuyen a que la comunicación llegue más rápidamente y mejor a nuestros interlocutores. Pero puntualizan estos autores que es necesario tener en cuenta la situación de las organizaciones, ya que aquella que sea opaca y poco creíble verá como esas ventajas se transforman en inconvenientes debido a que la interactividad que se produce actúa como espejo amplificador de esos déficits. Este hecho propicia que se amplíe la distancia entre organizaciones que gestionan comunicativamente de manera adecuada su estrategia y otras que todavía están empeñadas en ocultarse ante unos problemas que modifican la percepción de los distintos públicos, tanto internos como externos, de la organización.

En este mismo sentido, Capriotti (2006) y Orozco y Ferré (2013) nos indican, como ante la falta de notoriedad de la comunicación corporativa y a medida que Internet se ha ido convirtiendo en un importante medio para comunicarse con los *stakeholders* de las organizaciones, la página web se ha convertido en una

poterosa herramienta de comunicación para difundir las acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa. El entorno digital ha despertado el interés de las empresas, convirtiéndolo en un espacio imprescindible para la difusión del comportamiento corporativo responsable. Pero, como advierten Orozco y Ferré (2013), no se puede menospreciar el valor de la publicidad y la mezcla de medios, que debe ser una parte fundamental de la estrategia comunicacional.

Alejos (2014) nos muestra como Internet se ha convertido en una herramienta de comunicación muy útil para transmitir la RSE de la empresa. A través de la página web y los perfiles en redes sociales las organizaciones pueden informar correctamente de los avances en RSE a todos los tipos de *stakeholders*, sin tener una limitación de lugar ni tiempo, proporcionando este hecho una mayor interacción y diálogo entre las partes, cuestión que incide en la credibilidad del mensaje. Todo ello, permite la siguiente serie de ventajas que Alejos (2014) nos especifica: una mejorada experiencia del usuario que puede disponer de herramientas multimedia, inmediatez, riqueza de contenidos, actualización continua de información y novedades, etc. Además, es una forma relativamente poco costosa y rápida para la difusión de mensajes relacionados con RSE. Incluso, entre las ventajas del entorno 2.0 la relación entre los diferentes actores puede ser fácilmente organizada, visualizada y monitorizada, lo que favorece la identificación de los públicos objetivos, tendencias e intereses.

Metodología.

El presente estudio pretende como objetivo principal determinar si las organizaciones que están mejor valoradas en España en cuanto a sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social Empresarial y buen gobierno, también son las que mejor comunican y hacen llegar a sus *stakeholders* sus acciones en este sentido. Con el objeto de alcanzar este propósito, se van a analizar dos aspectos claves para determinar esta correlación: la página web como herramienta principal de difusión de información en esta materia y las memorias de RSE como recurso primordial para una presentación más extensa y detallada de las acciones dirigidas a los diferentes grupos de interés.

Para conseguir este objetivo principal, es necesario previamente contestar a las siguientes preguntas o grupos de preguntas de investigación (PI):

PI.1: ¿Poseen las empresas elegidas para estudio un espacio dedicado a la RSE en sus respectivas páginas web? ¿Cuál es su denominación y su ubicación dentro del sitio web?

PI.2: ¿Cómo comunican estas empresas sus diferentes acciones de RSE y buen gobierno corporativo a través del medio digital? ¿Está visible este tipo de información al visitante virtual?

PI.3: ¿Muestran sus memorias de RSE en el medio digital? ¿Cuál es su estructura? ¿Está orientada la información a los diversos públicos/ grupos de interés a los que se dirige?

El corpus de estudio de esta investigación son los espacios web corporativos de las 10 empresas mejor valoradas en cuanto a prácticas en responsabilidad social y buen gobierno en España, según el último ranking de 2017 Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, conformado por 100 empresas y elaborado por Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). Se trata del monitor corporativo de referencia en España y Latinoamérica, que lleva desarrollando su actividad de evaluación de las empresas desde el año 2000, es por ello que ha sido esencial para la elección del estudio de la comunicación de estas empresas.

El análisis ha sido realizado en junio de 2018 y la posición de las empresas en el ranking y sus respectivas web analizadas son las que aparecen en la siguiente tabla.

Tabla 1: **Empresas y páginas web corporativas analizadas**

POSICIÓN RANKING 2017	EMPRESAS	WEB CORPORATIVA ANALIZADA
1	ONCE y su fundación	https://www.fundaciononce.es/es/ https://rsc.fundaciononce.es/conocimiento-e-informacion
2	Mercadona	https://www.mercadona.es/
3	Inditex	https://www.inditex.com/
4	CaixaBank	https://www.caixabank.com/index_es.html
5	Mapfre	https://www.mapfre.com/corporativo-es/
6	BBVA	https://www.bbva.com/es/
7	Iberdrola	https://www.iberdrola.com/
8	Repsol	https://www.repsol.com/es/index.cshhtml
9	Ikea	https://www.ikea.com/es/es/
10	Mutua Madrileña	https://www.grupomutua.es/corporativa/

Fuente: Elaboración propia

A día de hoy, Merco viene elaborando seis tipos de rankings: Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Consumo y MRS, y tiene presencia en once países: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, y en proceso en Centroamérica (Costa Rica y Panamá).

En esta ocasión, se ha tenido en cuenta el estudio Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, para el que se han utilizado informes que han recogido y analizado de forma comparativa las valoraciones de los diversos *stakeholders*

sobre las empresas, con el fin de elaborar un diagnóstico sobre la RSE para determinar cuáles son las empresas más responsables a partir de una veintena de variables de estudio.

El citado ranking analiza las diferentes dimensiones relacionadas a la responsabilidad y gobierno corporativo. De esta manera, profundiza en distintas variables como el comportamiento ético, la transparencia, la responsabilidad con los trabajadores y trabajadoras y la calidad laboral que ofrecen, el compromiso con el medio ambiente y el cambio climático, así como la contribución que hacen a la comunidad; atributos que las convierten en las empresas más responsables con su entorno.

En este estudio se han valorado las opiniones de colectivos pertenecientes a diversos ámbitos como: comités de dirección de grandes empresas, expertos en Responsabilidad Social Corporativa, periodistas de información económica, miembros de ONG, sindicatos y asociaciones de consumidores, influencers y social media managers, entre otros grupos que contribuyen a determinar el comportamiento ético y la responsabilidad de estas empresas.

El informe es realizado por Análisis e Investigación (AeI), una empresa de estudios de mercado. Y el estudio y el ranking está confeccionado de acuerdo a la norma ISO 20252 y al código de conducta ICC/ESOMAR. La presencia de las compañías depende exclusivamente del reconocimiento obtenido en la encuesta que incluye a 10.882 participantes.

Este ranking es público y accesible y muestra dos versiones: una en la que se puntúa a las empresas, apareciendo la valoración concreta que han obtenido, el puesto que ocupa y la variación con el año anterior, y otra en la que existe una evaluación de las empresas por sectores.

Para contestar a las dos primeras preguntas de investigación planteadas, ha sido necesario realizar una metodología basada en el análisis de contenido, de corte cuantitativo, cuyas variables de análisis son las que se presentan en la plantilla que se muestra a continuación. Se han valorado las mismas variables e indicadores que utiliza Merco para evaluar a la responsabilidad social de las empresas, con el objeto de comprobar si son las mejores consideradas, según estos elementos observados, las que también deberían ser las que más contenido puedan ofrecer respecto a ello, ya que estas prácticas son comunes en sus quehaceres diarios. De esta manera podremos comprobar si, además de ser las empresas más responsables, son las mejores comunicadoras de sus acciones en este sentido a través del medio digital.

Al igual que otros estudios anteriores relacionados con este aspecto (Sánchez y Subiela, 2016), se ha evaluado la presencia y accesibilidad a este tipo información que no está sujeta a una actualización con cierta periodicidad, sino que sea estable. Es decir, que no formen parte de los apartados “actualidad”, “noticias” o secciones similares; ya que los resultados no se corresponderían con la realidad,

porque se trata de información puntual y no de una manera de comunicar propia y estable de la organización que permita mantener informados correctamente a los distintos grupos de interés en todo momento.

Tabla 2: Plantilla de análisis de las páginas web corporativas analizadas

COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL					
EXISTENCIA EN LA WEB DE APARTADO DEDICADO A RSE		DENOMINACIÓN EN LA WEB DEL APARTADO DEDICADO A RSE		VISIBILIDAD EN LA WEB DEL APARTADO DEDICADO A RSE	
VARIABLES DE EVALUACIÓN DE LA RSE SEGÚN RANKING MERCORRESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO	INDICADORES	COMUNICACIÓN EN LA WEB		VISIBILIDAD EN LA WEB	
		SÍ	NO	PESTAÑA ESPECÍFICA DE RSE (CONTENIDO ORGANIZADO)	PESTAÑA ESPECÍFICA DISTINTA DE RSE (CONTENIDO ORGANIZADO)
COMPORTAMIENTO ÉTICO	1. Mecanismos para gestionar incidencias éticas 2. Existencia de comité o comisión de ética 3. Política escrita de anticorrupción				
TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO	4. Política de transparencia y buen gobierno 5. Control del riesgo del gobierno corporativo 6. Informe de gobierno corporativo				
RESPONSABILIDAD CON LOS EMPLEADOS	7. Programas de gestión del talento 8. Programas de conciliación 9. Gestión de la diversidad y de la igualdad de oportunidades				
COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE Y EL CAMBIO CLIMÁTICO	10. Medición y gestión del impacto medioambiental 11. Gestión y compra de productos responsables 12. Posicionamiento frente al cambio climático				
CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD	13. Sistema de evaluación del impacto social 14. Requerimientos sociales para la cadena de suministro 15. Programas con el entorno				

Fuente: Elaboración propia

Para responder al tercer apartado de preguntas, se ha tenido en cuenta las siguientes variables:

Si han sido publicadas las memorias de RSE en sus respectivas web, dónde han sido ubicadas, la denominación de estas, así como la estructuración de la información, teniendo en cuenta el grupo de interés al que se dirige cada acción de la empresa.

Resultados

Análisis web de la información referente a RSE.

Comenzando por la existencia de un apartado, dentro del sitio web corporativo de cada empresa analizada, dedicado a concentrar información referente a responsabilidad social empresarial, se puede afirmar que el 100% de las web poseen un espacio en el que se agrupa este tipo de contenido. Tras esta constatación, se ha comprobado la denominación concreta que cada organización emplea para designar el emplazamiento de la comunicación de sus acciones en materia de RSE. La pestaña denominada “Sostenibilidad” es la más frecuente, con un 40% de los casos. Le siguen con un 20%, en ambas opciones, “Responsabilidad Social o Responsabilidad Corporativa” en los casos de Caixabank y Mutua Madrileña y “Negocio Responsable o Banca Responsable” en las web de Mapfre y BBVA. Por último, con un 10% encontramos otras designaciones que pueden resultar menos orientativas, como “Modelo”, utilizada por Mercadona y “Personas y Planeta” de Ikea. Además, es necesario puntualizar que en la web de Mapfre también existe un botón en la parte inferior de la página de inicio con la denominación “Responsabilidad Social Corporativa”, pero este apartado solo es un resumen de presentación, no ofrece información detallada; el espacio que sí lo hace es el de “Negocio Responsable”.

En referencia a la visibilidad dentro de la web de dicho apartado de RSE, se puede determinar que en el 70% de estas secciones son perfectamente perceptibles, ya que están ubicadas en pestañas de la cabecera de la página de inicio, ya sea en la parte superior o lateral de la página.

El 10%, representado por Mercadona, presenta una visibilidad regular de este apartado, ya que esta pestaña no se encuentra visible en la página de inicio, sino que hay que acudir previamente a sección “Conócenos” y en segunda instancia a “Modelo”.

El 20%, la visibilidad que presentan se puede determinar como mala. Son los casos de la ONCE y su fundación y de Ikea. El sitio web de la ONCE

no presenta pestaña específica, sino que muestra un botón en la parte inferior de la página de inicio denominado “Informe de valor compartido/memoria 2017” que redirecciona a otro sitio web dedicado a la RSE y denominado “Sostenibilidad”. Ikea, por su parte, muestra en la cabecera de inicio un apartado cuya denominación es “Sobre Ikea” y en una subsección encontramos el espacio “Personas+Planeta”.

En la evaluación realizada para contestar la segunda pregunta de investigación, hemos tenido en cuenta las variables que utiliza Merco para valorar las actividades en materia de responsabilidad social de las empresas.

En el apartado dedicado al comportamiento ético de la organización, existen tres indicadores que deben estar reflejados en la website de las empresas analizadas.

Tabla 3: Indicadores de evaluación del comportamiento ético de las empresas presentes en sus páginas web

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA RSE/ EMPRESAS	Mecanismos para gestionar incidencias éticas	Visibilidad en web	Existencia de comité o comisión de ética	Visibilidad en web	Política escrita de anticorrupción	Visibilidad en web
ONCE y su fundación	X	RSE	X	RSE	-	-
Mercadona	-	-	-	-	-	-
Inditex	X	RSE	X	RSE	-	-
CaixaBank	X	RSE	X	RSE	X	RSE
Mapfre	X	Disperso	X	Disperso	-	-
BBVA	X	RSE	-	-	X	RSE
Iberdrola	X	Disperso	X	No RSE	X	No RSE
Repsol	X	RSE	X	RSE	X	RSE
Ikea	-	-	-	-	-	-
Mutua Madrileña	X	RSE	-	-	X	RSE

Fuente: Elaboración propia

El primer indicador está conformado por los mecanismos para gestionar incidencias de carácter ético. Es decir, se busca en la página web si se informa sobre cómo realizar denuncias a través de buzones u otras herramientas

destinadas al respecto. El 80% de los sitios analizados informan de la disposición de canales éticos, canales confidenciales de consultas y denuncias del código ético y buzones éticos. Solo Mercadona e Ikea no hacen visible esta información al visitante web.

Respecto a la visibilidad de esta información, de las que informan de estos mecanismos, el 75% lo comunica dentro de la pestaña dedicada a RSE, mientras que el 25% restante lo hace como contenido disperso, sin estar organizado con información referente a RSE. Es el caso de Mapfre, que dispone de canal de denuncias financieras o contables, consultas o denuncias relativas al Código Ético y de Conducta, pero está disponible en el portal dedicado al empleado, la intranet, no existe enlace a esta información en la página corporativa. También se observa esta forma de proceder por parte de Iberdrola, que muestra su buzón ético en el apartado Conócenos/ Energética del futuro/ grupos de interés/ Canales de relación y asuntos relevantes. Información que no aparece organizada junto a ninguna otra referente a RSE.

El segundo indicador nos señala que se debe comunicar de la existencia de comité o comisión ética. En este aspecto, el 60% de las empresas han indicado en sus respectivas web la existencia de un comité de ética, una comisión de Responsabilidad Social Corporativa, una comisión de ética y cumplimiento o un comité de Ética, RSC, Recursos Humanos y Cultura Institucional. Ha sido imposible encontrar información concreta al respecto en las siguientes empresas: Mercadona, BBVA, Ikea y Mutua Madrileña. En cuanto a cómo es mostrada esta información, el 66,66% se encuentra dentro del apartado relativo a RSE. Solo 2 organizaciones no la muestran de esta manera: Mapfre, que informa de ello de forma dispersa, en el documento de Código Ético y de Conducta, pero no muestran la información en ningún apartado de la web, e Iberdrola, que lo hace en otro espacio, pero de forma organizada, junto a más información relacionada con la RSE, en la pestaña Gobierno corporativo/ Consejo de Administración/ Comisión de Responsabilidad Social Corporativa.

El último indicador de esta sección es la publicación de la política escrita de anticorrupción. En este aspecto, solo la mitad de las empresas, el 50%, muestran este tipo de información, en sus apartados “lucha contra la corrupción”, “prevención de la corrupción” o sus políticas corporativas. Teniendo en cuenta la visibilidad de estos documentos, el 80 % de las que lo muestran lo hacen recogiéndolos dentro de la pestaña que engloba el mayor contenido de RSE. Solo Iberdrola, al igual que el indicador anterior, lo muestra en otra sección, “Gobierno corporativo”, de manera organizada.

En el análisis de la variable que mide la transparencia y buen gobierno, encontramos los indicadores que se muestran a continuación.

Tabla 4: Indicadores de evaluación de transparencia y buen gobierno de las empresas presentes en sus páginas webs

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA RSE/ EMPRESAS	Política de transparencia y buen gobierno	Visibilidad en web	Control del riesgo del gobierno corporativo	Visibilidad en web	Informe de gobierno corporativo	Visibilidad en web
ONCE y su fundación	X	RSE	X	RSE	-	-
Mercadona	-	-	X	No RSE	-	-
Inditex	X	RSE	X	No RSE	X	No RSE
CaixaBank	X	No RSE	X	RSE	X	No RSE
Mapfre	X	No RSE	X	No RSE	X	No RSE
BBVA	-	-	X	No RSE	X	No RSE
Iberdrola	-	-	X	No RSE	X	RSE
Repsol	-	-	X	RSE	X	No RSE
Ikea	-	-	-	-	-	-
Mutua Madrileña	X	RSE	X	RSE	X	RSE

Fuente: Elaboración propia

La política de transparencia y buen gobierno son códigos que son mostrados solo por la mitad de las empresas analizadas, el 50%, a través de sus reglamentos internos y códigos de buen gobierno, en apartados dedicados a ejercicios de transparencia o en sus códigos de buenas prácticas tributarias. Este tipo de información es mostrada en el 60% de las empresas que las muestran dentro del apartado que recoge su RSE, siendo CaixaBank y Mapfre las dos organizaciones que exponen estos documentos dentro del apartado dedicado a accionistas e inversores, en la información económica-financiera o en gobierno corporativo. CaixaBank además informa de disponer de un comité de transparencia en la pestaña referida a su RSE.

La publicación de la realización de un control del riesgo del gobierno corporativo por parte de la organización es llevada a cabo por casi la totalidad de las compañías, el 90%, siendo la ONCE la que presenta un sistema más completo en este sentido, al mostrar la posesión de un sistema de riesgos compuesto por: un comité de Riesgos, una Política de Riesgos, un modelo de seguimiento y un mapa de riesgos, hasta las que muestran una información más escueta referente a sus comisiones de auditorías que realizan informes para controlar y gestionar el riesgo, como es el caso de Mercadona o Mapfre. Dichas actividades son expuestas en el 44,44% de las webs analizadas en la sección correspondiente a aglutinar la RSE de la empresa, mientras que 55,55% lo hacen de forma organizada, pero fuera de este apartado. Estos son los casos de Mercadona, BBVA e Iberdrola

que utilizan la pestaña “Gobierno corporativo” e Inditex y Mapfre en el espacio dirigido a accionistas e inversores.

El informe de gobierno corporativo, como último indicador de este apartado, es mostrado por el 70% de las corporaciones; solo en las webs de la ONCE, Mercadona e Ikea no se encuentran estos documentos. De las compañías que sí lo exponen, el 28,57% lo hacen dentro del apartado destinado a la RSE, siendo la mayoría, el 71,42%, la que lo publica en el espacio dedicado a los accionistas e inversores, concretamente en el epígrafe “Gobierno corporativo”.

La variable que evalúa el trato y la responsabilidad que la compañía tiene con los empleados está compuesta también por tres indicadores de medición.

Tabla 5: Indicadores de evaluación de la responsabilidad de las empresas con los empleados presentes en sus páginas webs

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA RSE/ EMPRESAS	Programas de gestión del talento	Visibilidad en web	Programas de conciliación	Visibilidad en web	Gestión de la diversidad y de la igualdad de oportunidades	Visibilidad en web
ONCE y su fundación	X	RSE	X	RSE	X	RSE
Mercadona	-	-	-	-	-	-
Inditex	X	RSE	X	RSE	X	RSE
CaixaBank	X	RSE	X	RSE	X	RSE
Mapfre	X	RSE	-	-	X	No RSE
BBVA	-	-	-	-	-	-
Iberdrola	X	No RSE	X	No RSE	X	No RSE
Repsol	X	RSE	X	RSE	X	RSE
Ikea	-	-	-	-	X	RSE
Mutua Madrileña	X	RSE	X	RSE	X	RSE

Fuente: Elaboración propia

El primero de ellos es la puesta en marcha de programas de gestión del talento. En este sentido, el 70% de las empresas dicen tenerlos e informan de los que disponen en su web corporativa en los apartados de “desarrollo profesional, formación y talento”, “gestión del talento”, “formación continua y políticas del reconocimiento del mérito, personas y talento” o “formación, aprendizaje y desarrollo profesional”.

De las empresas que exponen estos programas, el 85,71% los ubican dentro de su pestaña dedicada a la RSE. Solo Iberdrola organiza esta información fuera de este apartado, en “Personas y talento”, subsecciones “Desarrolla tu carrera”/ “Formación y desarrollo del talento”. En el caso concreto de esta empresa, la información que engloba la RSE está estructurada en una división más concreta

dependiendo del tema a tratar. Por lo que muestra mayor contenido que no está concentrado en la pestaña de RSE, pero de una forma bastante visible y clara, utilizando denominaciones de las pestañas que resultan muy representativas de la información que se puede encontrar en cada sección.

De la disponibilidad de programas de conciliación informan el 60% de las empresas a través de sus páginas web. Las organizaciones en las que no se ha detectado información al respecto en el medio digital propio son: Mercadona, Mapfre, BBVA e Ikea. Dichas prestaciones en esta materia son expuestas en los apartados “Conciliación y prestaciones”, “Igualdad y diversidad”, “Políticas corporativas”, “Comprometidos con nuestros empleados”, “Flexibilidad, conciliación y apoyo familiar”.

En cuanto a la ubicación de las políticas de conciliación, el 83,33% de las empresas que suben esta información a sus web la exponen en el apartado destinado a mostrar su actividad en RSE. Solo Iberdrola, debido a la forma de estructurar su espacio web, como se ha comentado con anterioridad, proporciona su “Política de igualdad de oportunidades y conciliación” bajo la pestaña “Gobierno Corporativo”, en las subsección “Políticas corporativas”, dentro de “Sistema de Gobierno Corporativo”.

Como último indicador, encontramos la gestión de la diversidad y de la igualdad de oportunidades. Por lo que las políticas en esta materia y las actuaciones llevadas a cabo son transmitidas a través de las respectivas web corporativas por el 80% de las empresas analizadas. Los espacios digitales en los que no se ha encontrado información al respecto, son los pertenecientes a Mercadona y BBVA. En el resto de casos se presenta información referente a este asunto en pestañas denominadas como “Conciencia Social”, “Gestión de la diversidad”, “Igualdad y Diversidad”, “Igualdad de Oportunidades”, “Capacidades diferentes” o “Igualdad de oportunidades y no discriminación”.

La empresa que mayor contenido presenta en este sentido es Mutua Madrileña, que en su apartado “Igualdad de oportunidades y no discriminación” informa sobre el “Plan Integral de Diversidad de Género”, detallando las medidas que toman para garantizar la igualdad de género y mostrando su disposición para constatar la no existencia de brecha salarial a través de la elaboración de su propio indicador que vela por su cumplimiento. Por otra parte, exponen su compromiso con la integración de las personas con discapacidad a través de acciones y medidas, además de los reconocimientos que ha recibido por su actuación en este asunto y los acuerdos que mantiene la compañía con otras entidades que comparten la misma visión de compromiso.

Ikea, en este indicador también destaca, pero por la forma de presentar la información. No utiliza un lenguaje formal o la publicación de documentos oficiales de la compañía, sino que se muestran casos reales de empleados o colaboradores que muestran el apoyo que han recibido por parte de la empresa

al pertenecer a colectivos marginados o minorías. Las personas que aparecen son inmigrantes o refugiadas, además de mujeres y hombres que han podido disfrutar de prestaciones que garantizan la igualdad de oportunidades.

Este último indicador de la variable relativa a los empleados, se hace visible dentro del apartado correspondiente a mostrar la RSE de la empresa en el 75% de los casos estudiados. Solo en dos ocasiones, con Mapfre e Iberdrola, esta información es mostrada en la correspondiente a accionistas e inversores, dentro de la relativa a “Gobierno corporativo”.

Tabla 6: Indicadores de evaluación del compromiso con el medioambiente y el cambio climático de las empresas presentes en sus páginas webs

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA RSE/ EMPRESAS	Medición y gestión del impacto medioambiental	Visibilidad en web	Gestión y compra de productos responsables	Visibilidad en web	Posicionamiento frente al cambio climático	Visibilidad en web
ONCE y su fundación	X	RSE	-	-	X	RSE
Mercadona	X	RSE	-	-	X	RSE
Inditex	X	RSE	X	RSE	X	RSE
CaixaBank	X	RSE	-	-	X	RSE
Mapfre	X	RSE	X	RSE	X	RSE
BBVA	X	RSE	-	-	X	RSE
Iberdrola	X	RSE	X	No RSE	X	RSE
Repsol	X	RSE	X	RSE	X	RSE
Ikea	-	-	X	RSE	X	RSE
Mutua Madrileña	X	RSE	X	RSE	X	RSE

Fuente: Elaboración propia

Pasando a examinar la variable de compromiso con el medioambiente y el cambio climático, el primer indicador que valora las acciones de las empresas en este sentido es la medición y gestión del impacto medioambiental. El 90% de las empresas muestran en sus web información relativa a sus políticas y estrategias medioambientales en los apartados: “Política medioambiental”, “Medio ambiente y sostenibilidad”, “Comprometidos con el Medio Ambiente”, “Gestión de riesgos ambientales y sociales”, “Modelo estratégico y medioambiental” e “Indicadores de la huella medioambiental”. En la única web que no se ha encontrado un sistema de medición y gestión del impacto medioambiental es en la de Ikea.

Los sitios web que presentan mayor información en este sentido son: Inditex, que muestra en distintos subapartados dentro de la sección “Comprometidos con el Medio ambiente”, estrategias globales de gestión del agua, energía,

biodiversidad y los indicadores medioambientales, además de tratar de exponer los balances obtenidos en la gestión de los recursos naturales y energéticos de cada año. Iberdrola, que expone su balance de sostenibilidad y su informe “Huella Ambiental Iberdrola”, además de su modelo de gestión medioambiental. Repsol, que informa de sus planes específicos de gestión del agua, de residuos, calidad del aire, prevención de derrames, etc., además de publicar su política de Salud, Seguridad y Medio Ambiente. Por último, destacamos la web de Mutua Madrileña, que dispone del apartado “Indicadores de la huella medioambiental” y su denominado “Programa Azul”, en el que se indica que es el programa a través del que llevan la gestión medioambiental. Además está prevista de otros apartados sobre ahorro energético y consumo responsable de recursos.

La documentación referente a este indicador, en el 100% de los casos está incluida en la pestaña destinada en cada web a exponer la RSE de la organización.

El indicador gestión y compra de productos responsables queda reflejado en el 60% de las webs de las empresas; convirtiéndose en el que menos información se plasma dentro de la variable medioambiental. Las empresas que no muestran expresamente sus acciones y forma de proceder siguiendo este principio son: ONCE, Mercadona, Caixabank y BBVA.

Los apartados que evidencian este tipo de compras en las webs analizadas son por ejemplo: “Comprometidos con las personas, nuestros proveedores” “Consumo responsable y compra verde”, “Contribución a la sostenibilidad”, “Condiciones Generales de compra y contratación” o “Dimensión medioambiental”.

Los espacios en línea que evidencian mayor preocupación por este asunto son Iberdrola, que en su pestaña denominada “Contribución a la sostenibilidad” presenta expresamente su informe periódico de compras y gestión con proveedores y una infografía en la que aclara su contribución a la sostenibilidad a través de sus compras. La web de Ikea es otra de las que destaca por la cantidad de información concreta y específica que incluye al respecto.

Si tenemos en cuenta el lugar que ocupa este tipo de información, se ha detectado que el 83,33% de los casos es dentro del apartado de RSE, siendo solo Iberdrola la que la ubica en el apartado específico de proveedores. Además, Repsol, aunque la recoge dentro de su sección de RSE, no la aglutina dentro de la destinada a medioambiente, sino que la presenta dentro “Derechos Humanos”/ “Proveedores y contratistas”.

Considerando el indicador que se refiere al posicionamiento de la empresa frente al cambio climático, la totalidad de las organizaciones analizadas, el 100%, manifiesta su postura más o menos expresa en apartados como: “Emisiones de gases de efecto invernadero”, “Medio ambiente y sostenibilidad”, “Comprometidos con el Medio ambiente”, “Gestión ambiental”, “Cambio climático”, “Contra el cambio climático” o “Nuestra estrategia frente al cambio climático”.

La web que destaca por mostrar más información en este indicador es CaixaBank, que dispone de un espacio web dedicado a específicamente a ello, en el que se expone la Política Ambiental y Energética de CaixaBank, la Declaración Ambiental de CaixaBank y el Plan ambiental 2016-2018 de CaixaBank, en el que se especifica su lucha contra el cambio climático.

Los documentos e información de este apartado aparecen en el 100% de los casos recogidos en la sección de RSE.

La última variable de análisis es la referida a la contribución que la empresa hace a la comunidad, que es medida a través de los indicadores que se muestran a continuación:

Tabla 7: Indicadores de evaluación de la contribución de las empresas a la comunidad presentes en sus páginas webs

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA RSE/ EMPRESAS	Sistema de evaluación del impacto social	Visibilidad en web	Requerimientos sociales para la cadena de suministro	Visibilidad en web	Programas con el entorno	Visibilidad en web
ONCE y su fundación	X	RSE	-	-	X	RSE
Mercadona	-	-	-	-	X	RSE
Inditex	X	RSE	X	RSE	X	RSE
CaixaBank	-	-	X	RSE	X	RSE
Mapfre	-	-	-	-	X	RSE
BBVA	X	RSE	X	RSE	-	-
Iberdrola	X	RSE	X	RSE	X	RSE
Repsol	X	RSE	X	RSE	X	RSE
Ikea	-	-	X	RSE	X	RSE
Mutua Madrileña	-	-	X	RSE	X	RSE

Fuente: Elaboración propia

Sistema de evaluación del impacto social, el cual es mostrado por la mitad de las webs examinadas a través de secciones como: “Modelo de gestión, maximización del impacto”, “Evaluamos nuestro impacto”, “Índices de sostenibilidad”, “Contribución social” o “Evaluación y gestión de impactos”.

La web que más específicamente expone sus actuaciones sobre la evaluación del impacto social de la empresa es Repsol, que en su espacio denominado “Evaluación y gestión de impactos” muestra la metodología que emplean para evaluar su impacto social, además del ambiental y de salud, y aporta soluciones ante posibles impactos y documentación sobre cómo resolver, a través de un proceso específico, la gestión de sus potenciales impactos.

Las organizaciones que no exponen esta valoración de su huella social, ni se ha encontrado cuales son sus actuaciones en este campo son: Mercadona, CaixaBank, Mapfre, Ikea y Mutua Madrileña.

La información que evalúa dicho indicador se encuentra visible siempre, en el 100%, en la sección destinada a mostrar la RSE de la empresa.

En cuanto a los requerimientos sociales para la cadena de suministros, el 70% de las organizaciones informan de sus políticas al respecto por medio de secciones, ubicadas todas en la pestaña de RSE, como: “Right to wear, código de conducta de proveedores”, “Compromiso social, Cadena de valor”, “Principios y políticas”, “Proveedores” o “Proveedores y contratistas”.

Las empresas que no han especificado en sus espacios web esta información son ONCE, Mercadona y Mapfre. Así como aquellas que más han dado detalle sobre los requisitos que exigen a sus proveedores son Repsol y Mutua Madrileña. Repsol cuenta con una sección denominada “Proveedores y contratistas” en la que especifica la necesidad de cumplir un código de ética y conducta determinando para este colectivo, unas condiciones generales de compra y contratación y pasar un proceso de evaluación con unos ítems específicos a evaluar que presentan en un documento, que ellos mismos denominan “nuestros mecanismos de control”. Por su parte, Mutua Madrileña ofrece una sección destinada a la valoración de los proveedores, que cuenta con las subsecciones: gestión de los proveedores, responsabilidad con la cadena de suministros, procesos de homologación y contratación y valoración de proveedores y control de calidad.

El último indicador de evaluación de la RSE y el gobierno corporativo es el destinado a examinar los programas que las compañías llevan a cabo en su entorno. El 90% expone esta información; siendo BBVA la que no lo hace explícitamente. Esta empresa dispone de una fundación de compromiso social, pero en su web no se detalla nada en relación a este tema, solo exponen en una infografía el gasto social. Además, el link que dirige a su fundación no se encuentra ubicado en el apartado destinado a RSE, sino que se trata de una información recogida en una sección de información generalizada, “Webs de BBVA”. Por lo que se ha considerado como la única empresa que no expresa específicamente sus actuaciones en esta materia en su web corporativa.

Este se trata de uno de los apartados donde mayor información se proporciona y muchas de las empresas redireccionan a los espacios web de sus fundaciones, donde se muestran distintos programas y profundizan en informar sobre su labor social y de voluntariado. Son los casos de: ONCE, CaixaBank, Mapfre, Iberdrola, Repsol, Ikea y Mutua Madrileña.

El 100% de la actuación en este asunto queda reflejada en la sección de RSE de las distintas web corporativas.

Análisis de las memorias de RSE.

En este apartado se pretende responder a las preguntas de investigación del tercer bloque. Por lo que se analizarán aspectos como: Si todas las empresas publican sus memorias de RSE en sus respectivas webs, dónde las ubican dentro de la página web, el grado de dificultad para acceder a ellas, la denominación de estas, así como la estructuración de la información, teniendo en cuenta los grupos de interés al que se dirigen las acciones de la empresa.

Tabla 8: Análisis de las memorias de RSE de las empresas

EMPRESAS	PUBLICACIÓN MEMORIA RSE EN WEB	VISIBILIDAD MEMORIA EN APARTADO DE LA WEB	DENOMINACIÓN MEMORIA
1. ONCE y su fundación	Sí	RSE	Informe valor compartido
2. Mercadona	Sí	Sala de Prensa	Memoria anual/Memoria medioambiental
3. Inditex	Sí	Inversores	Memoria anual
4. CaixaBank	Sí	RSE	3 Informes: Informe corporativo integrado/ Anexo Análisis de temas relevantes para los grupos de interés/ Informe del impacto socioeconómico "Banca socialmente responsable"
5. Mapfre	Sí	RSE	Informe Responsabilidad Social Corporativa
6. BBVA	Sí	RSE	Informe anual de Banca Responsable
7. Iberdrola	Sí	RSE Duplicado en Accionistas e inversores y botón visible en sección "Destacamos" página de inicio	Informe de sostenibilidad
8. Repsol	Sí	RSE Noticias en página de inicio	Informe de sostenibilidad
9. Ikea	Sí	"Esto es Ikea"/"Acerca del Grupo Ikea"	Informe de sostenibilidad
10. Mutua Madrileña	Sí	RSE	Informe de Actividades y Responsabilidad Corporativa

Fuente: Elaboración propia

La totalidad de las organizaciones analizadas publican sus memorias en sus propios escaparates online, aunque la denominación de estos documentos es variada. Un 30% lo hace bajo el nombre de “informe de sostenibilidad”, igualando la cifra, nos encontramos la denominación “memoria anual” o “informe anual de Banca Responsable”. El resto emplean los términos “Informe de valor compartido”, “Informe integrado”, “Informe de Actividades y Responsabilidad Corporativa” e “Informe de Actividades y Responsabilidad Corporativa”.

En el caso de Mercadona, además proporciona un informe que completa su memoria anual con contenido de gestión medioambiental y con una periodicidad bienal. Este recoge aspectos como: optimización logística, ahorro energético, gestión de residuos, cadena de suministro, compromisos y resumen de datos más relevantes de los dos años de estudio. Por su parte, Caixabank expone 3 informes que están relacionados y se complementan entre sí, proporcionando información financiera, de responsabilidad social y gobierno corporativo. Las únicas empresas que hacen referencia concreta y directa a la RSE en la denominación de sus memorias son: Caixabank, en la versión de informe “Banca socialmente responsable”, Mapfre, BBVA y Mutua Madrileña.

Si nos centramos en la visibilidad de las memorias, en la mayoría de los casos existe cierta facilidad para encontrarlas si se está habituado a manejar la terminología propia de este campo. Un 70% puede encontrarse haciendo un recorrido por la página web de 3 pasos o clics. Las que presentan mayor dificultad, debido a una exposición menos visible, son BBVA, por la estructura propia de la página web, e Ikea, por el emplazamiento donde se encuentra la memoria. A estas se les suman Mercadona e Inditex, que aunque la visibilidad es mayor que las anteriores, su ubicación no está dentro del apartado de RSE, sino en “Sala de prensa” o “Inversores”. Por el contrario, las organizaciones empresariales que exhiben mejor sus informes son Iberdrola, Repsol y Mutua Madrileña; algunas de las cuales además duplican este contenido, mostrándolo en secciones más visibles en la página de inicio de sus portales.

Una vez localizados los informes, encontramos que el 90% son archivos descargables en formato PDF, siendo el caso de la ONCE y su fundación una excepción, ya que para la última memoria publicada, la de 2017, solo ofrecen la versión online. En cambio los informes anteriores, además de en línea, también pueden descargarse en PDF, aunque es necesario puntualizar que algunos de ellos, los más actuales no están accesibles, ya que su consulta causa error al pinchar en los enlaces que proporciona la página. Ambas opciones, web y PDF, son mostradas solo por Caixabank y Mapfre. En cuanto al idioma de presentación, todas utilizan el español, a excepción de Ikea que lo hace en inglés.

Al introducirnos en el propio contenido de las memorias, podemos apuntar que el 90% proporcionan índice, estando vinculado al contenido solo un 20%, en

los casos de los de Inditex e Iberdrola. En cuanto a la propia estructura de los informes, todos están agrupados en bloques de contenido, e informan que siguen los criterios, principios y contenidos definidos por *Global Reporting Initiative* (GRI) para la elaboración de memorias, además de contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

El 100% de los informes comienzan con cartas del presidente, vicepresidente, consejero delegado o el CEO. También, un 60% proporciona un resumen introductorio de los hechos más relevantes para los distintos públicos de la empresa. El 90% ofrece una delimitación manifiesta de los *stakeholders*; mostrando información destinada a cada tipo de público en diversas secciones o subsecciones. Además, en el 90% de las memorias se muestran apartados exclusivos destinados a diversos públicos de la empresa, en cuya denominación aparecen nombrados los propios grupos de interés. Los principales grupos de interés que se han localizado en los epígrafes de los apartados de las memorias se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 9: Principales grupos de interés con secciones propias en las memorias de RSE

Empresas / Grupos de interés de las empresas	ONCE y su fundación	Mercadona	Inditex	Caixa Bank	Mapfre	BBVA	Iberdrola	Repsol	Ikea	Mutua Madrileña
Equipo humano (Trabajadores/empleados)	X	X	X		X	X		X		X
Clientes/consumidores/usuarios		X	X		X	X			X	X
Accionistas/inversores			X		X					
Cadena de suministro/distribución (Proveedores/distribuidores)		X	X		X					X
Comunidad/Sociedad	X	X	X	X	X	X				X
Colectivos concretos	X									

Fuente: Elaboración propia

Discusión y conclusiones

Tras la obtención de los datos y la revisión bibliográfica sobre la temática en cuestión, contamos con la suficiente información para indicar algunas conclusiones claras que se han logrado de la investigación.

Aunque el 100% de las páginas webs corporativas analizadas dedican una sección exclusiva a la RSE, existe diversa terminología para concentrar contenido referente a este campo que creemos necesario que se debería unificar para que la localización de este tipo de información sea más fácil para el visitante web. Por otro lado, es destacable que la denominación más frecuente empleada por las empresas consideradas más responsables en España sea sostenibilidad y no responsabilidad social empresarial, concepto que a nuestro juicio no se corresponde concretamente con la idea de este término, tal y como se ha visto en las definiciones expuestas en el marco teórico; siendo la sostenibilidad el objetivo a alcanzar y la RSE la estrategia de la empresa que tiene que exponer e informar.

En cuanto a la visibilidad de este contenido sobre RSE en la web de las empresas, en general no es dificultosa, siempre y cuando se esté familiarizado con la terminología afín. Sí nos resulta significativa la situación de las dos primeras empresas que encabezan el ranking como organizaciones más responsables, ya que son las que presentan una accesibilidad a los contenidos de RSE más dificultosa en relación con las demás analizadas.

Según la supervisión realizada, la pestaña referida a “Gobierno corporativo” de varias empresas recoge parte de la información referente a RSE, sobre todo los aspectos relacionados con los medidos por la variable 2 de la evaluación de Merco España, “transparencia y buen gobierno”.

El análisis revela que la variable de medición sobre la que más información proporcionan las empresas es la de medioambiente, presentándose las demás igualadas, y siendo la variable 1, la referida al comportamiento ético de las empresas, la que menos información se ha podido recabar tras el rastreo por las distintas webs. En este sentido, teniendo en cuenta los indicadores, es también uno correspondiente a esta variable, posicionamiento de las empresas frente al cambio climático, el único que todas las organizaciones analizadas han mostrado información. A este le siguen los indicadores control del riesgo del gobierno corporativo, medición y gestión del impacto medioambiental y programas con el entorno; temas en los que se han pronunciado el 90% de las empresas en sus espacios online. Este dato nos evidencia que son los temas por los que las compañías pretenden transmitir una mayor preocupación a sus diferentes públicos, mostrando que son el eje central de sus agendas de responsabilidad social.

A partir de los resultados obtenidos, y centrándonos en la información proporcionada por las distintos sitios web examinados, las empresas que menos contenido han mostrado en materia de RSE son en primer lugar, y con cierta diferencia, Mercadona, la web más escueta y que presenta menos información al respecto. De los temas que se evalúan no aparece información, apenas, solo resúmenes muy breves referentes a parte de la información relacionada con los epígrafes transparencia y buen gobierno, compromiso con el medio ambiente y el cambio climático y contribución a la comunidad.

En segundo lugar encontramos a Ikea, seguida de BBVA, que según los indicadores de medida, son las que menos información proporcionan. Tras estas compañías, encontramos igualadas a ONCE, su fundación y a Mapfre. Las que presentan una información más completa son Iberdrola, Repsol e Inditex, en cuyas web no se ha encontrado contenido expreso referente a un solo indicador de evaluación.

Teniendo en cuenta la estructura y presentación de la información, las web corporativas que consideramos que peor comunican su RSE son BBVA, ya que presenta una difícil navegación por la estructuración de la web, con un contenido poco organizado que dan como fruto una web poco funcional. Ikea, por su parte dispone de una website cuya información de RSE se muestra muy dispersa y con una denominación diferente a las variables de evaluación de Merco, y en general a la terminología que se maneja en materia de RSE. La de la ONCE muestra la información referente a RSE a través de la muestra del cumplimiento de los indicadores/estándares de GRI, tal y como se hace saber en la propia web. Pero la forma de presentar la información, aunque muestra una buena delimitación del contenido, no es intuitiva para el navegante. Los espacios web mejor valorados en este sentido son:

- Mutua Madrileña: Presenta una estructura clara y concisa. El apartado en el que se inserta toda la información referente a RSE se divide en un inicio en dos secciones que emanan del epígrafe “Nuestra Responsabilidad Social Corporativa”: Mutua Madrileña y Fundación Mutua, de las que se muestra directamente información resumida en lista de información que ofrece cada sitio web al que redirecciona. Además, la denominación del contenido referente a aspectos que recoge la RSE es bastante preciso y ofrece una denominación muy parecida a las variables de estudio de MERCO.
- Iberdrola: La web de esta empresa muestra una página de inicio cuya cabecera cuenta con una información perfectamente delimitada y estructurada que ayuda a la navegación por la página.
- Repsol: A excepción del apartado del informe corporativo, el resto de contenido se encuentra dentro de la pestaña correspondiente a RSE. La información es completa, está bien estructurada y la denominación de los

apartados, subapartados y documentos que muestran se corresponden en gran medida a las variables de evaluación de Merco, lo que facilita su localización.

Deteniéndonos en la revisión de las memorias de RSE mostradas en las web de las distintas organizaciones, podemos determinar que Inditex, con 388 páginas, e Iberdrola, con 346 páginas, son las empresas que ofrecen memorias más extensas, completas y son más minuciosas en los datos que ofrecen. Mutua Madrileña y BBVA presentan informes con buena delimitación de la estructura de presentación de los contenidos. Mercadona y Mapfre son las que se dirigen de una forma más directa a sus *stakeholders*, ya que las estructuras y contenido de sus memorias están dirigidos de forma más expresa a cada público concreto; contando con secciones propias dedicadas a varios grupos de interés. Las memorias más escuetas y menos destacables son las de Caixabank y Repsol.

Tomando como referencia todos estos datos, detectamos que Repsol es una de las que mejor utiliza el entorno digital para comunicar su RSE, teniendo en cuenta tanto el contenido como la forma de presentarlo. Además utiliza una terminología acorde o parecida a los indicadores que evalúan la actividad de RSE por parte de Merco España. Esto facilita su consulta y posterior valoración, lo que supone transmitir una mayor sensación de espíritu de “empresa responsable” a los diferentes públicos de la empresa. Pero sin duda, fijándonos tanto la herramienta del espacio web como la memoria, es Iberdrola la empresa que destaca en la transmisión de sus actuaciones en materia de RSE. Por el contrario, son Mercadona y la ONCE las que se distinguen por todo lo contrario. Ambas empresas no aprovechan correctamente las posibilidades que les brinda el entorno online.

Finalmente, los resultados develan que, aunque las empresas que ocupan los mejores puestos del ranking de organizaciones mejor valoradas en España en cuanto a sus actuaciones en materia de Responsabilidad Social Empresarial y buen gobierno aprovechan en gran medida las herramientas de comunicación página web y memoria corporativa para transmitir su política y forma de proceder al respecto, las primeras empresas que lo encabezan no son las que mejor comunican y hacen llegar a sus *stakeholders* sus acciones y preocupaciones en este sentido.

Por último, nos gustaría hacer hincapié en que este estudio presenta una metodología específica para analizar el grado de adecuación de la comunicación de la RSE de las empresas, pero la muestra solo se concentra en las 10 empresas que lideran el ranking principal que evalúa la actividad de responsabilidad social en nuestro país. Por lo que sería interesante, en futuras investigaciones, ampliar esta muestra y realizar una comparativa entre las empresas que se encuentran en los primeros puestos de esta lista y las últimas, con el objeto de tener constancia

si existe o no una correlación entre las que son consideradas empresas más responsables son también las que mejor transmiten y gestionan la comunicación de sus acciones a sus *stakeholders*. Además el estudio en el medio digital se podría extender a otras herramientas comunicativas digitales como los medios sociales, instrumentos que hoy en día se han convertido en primordiales para las empresas en la relación con los diferentes públicos.

Referencias

- Alejos Góngora, C.L. (2014). Responsabilidad Social Corporativa en la era digital: de la información a la comunicación. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo- IESE*, (25), 1-29. Recuperado de <https://www.iese.edu/research/pdfs/ST-0367.pdf>
- Andreu, A. (2008). El reporte y su verificación en materia de RSE. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Ed.), *Responsabilidad social de las empresas* (pp.117-137). Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Argandoña, A. e Isea Silva, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, (11), 1-34.
- Ayuso, S. y Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas ¿Una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 4 (2). doi: 10.3232/GCG.2010.V4.N2.02
- Bermejo Sales, E. (2017). *Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa como estrategia de comunicación en el sector del calzado ilicitano* (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández, Elche, España.
- Briceño, S., Mejías, I. y Moreno, F. (2010). La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 5 (1), 37-46. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)37-46.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)37-46.pdf)
- Castillo Esparcia, A. y Almansa Martínez, A. (2005). Relaciones Públicas y Tecnología de la Comunicación. Análisis de los sitios de prensa virtuales. *Organicom* (3), 135-149. Recuperado de http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista3/132.pdf
- Castillo Esparcia, A. (2006). Public relations and press room. Análisis de las salas de prensa virtuales de las grandes empresas de España. *Razón y Palabra*, (49). Recuperado de <http://ww.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n49/bienal/Mesa%207/AntonioCastilloEsparcia.pdf>
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea, Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

- Comisión Europea (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las Empresas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/>
- Foro de Expertos en RSE (2007). *Informe del Foro de Expertos en RSE*. Recuperado de http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf
- García de Oteya, M.O. (2012). Las diferencias entre acción social y responsabilidad social de la empresa. En J.I. Galán Sáenz de Miera (Coord.), *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el siglo XXI* (pp.89-104). Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Global Reporting Initiative (GRI). Recuperado de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Guillén, F.C. (2016). Educación, medio ambiente y desarrollo sostenible. *Biocenosis*, 18 (1-2), 72-78. Recuperado de <http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/biocenosis/article/view/1390/1459>
- Illia, L., Rodríguez, B., González, A. y Romenti, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. *Cuadernos de Información*, (27), 85-96. Recuperado de http://cuadernos.info/index.php/CDI/article/view/25/22Informe_Especial_RSE.pdf legalcontent/ES/TXT/PDF/?Uri=CELEX:52011DC0681&from=ES.
- Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. *Guía Laboral del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social - NIPO: 270-15-063-7*. Recuperado de <http://www.empleo.gob.es/es/Guia/index.htm>
- Moreno, A. y Capriotti P. (2006). La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible. *Zer*, (21), 47-62. Recuperado de <http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3718>
- Navarro García, F. y García-Marzá D. (2009). La RSC, la cooperación y la internacionalización de la empresa española. *Desarrollo "En Contexto"*, (20), 1-20. Recuperado de <http://docplayer.es/11851358-La-rsc-la-cooperacion-y-la-internacionalizacion-de-la-empresa-espanola.html>
- Olmedo Salar, S. y Ruiz Mora, I. (2012). Responsabilidad Social y Cooperación Internacional al Desarrollo: Una perspectiva comunicacional desde las universidades andaluzas. *IC – Revista Científica de Información y Comunicación*, (9), 149 – 180. Recuperado de <http://icjournal-ojs.org/index.php/IC-Journal/article/view/243/240>
- Organización Internacional de Estandarización – ISO. (2010). Descubriendo ISO 26000. Ginebra, Suiza: ISO. Recuperado de http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf/
- Orozco Toro, J. A. y Ferré Pavia, Carme (2013). La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. *Razón y Palabra*, (83), 706-726. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/30_OrozcoFerre_V83.pdf

- Ruiz Mora, I. y Castillo-Esparcia, A. (2015). Responsabilidad Social de las Empresas en España. Estudio y análisis del perfil profesional de los responsables de las grandes empresas. *Prisma Social*, (14), 302-335. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530010.pdf>
- Sánchez Hervás, D. y Subiela Hernández, B. J. (2016). La comunicación de la responsabilidad social corporativa en las organizaciones españolas con mejor reputación. *Sphera Pública*, 2, (16), 39-53. Recuperado de <http://sphera.ucam.edu/index.php/sphera-01/article/view/272>
- Unión Europea. (2014). Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-83373>
- Vidal, I. (2011). *Informe especial. Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la empresa*. Barcelona, España: Llorente y Cuenca. Recuperado de https://www.desarrollando-ideas.com/download/Informes/110922_d+iLL&C_CIES_

./.

3.2 Comunicación estratégica: articulación de las ecologías simbólicas con los *stakeholders*

*Patricia Durán Bravo*³
*Nancy Cisneros Martínez*⁴
*Raúl Pancardo*⁵

Introducción.

Las transformaciones sociales, tecnológicas y globales han provocado un reto complejo para las organizaciones, por una parte, la competitividad que exige el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, y por otro la sustentabilidad que demanda considerar la trascendencia de las acciones organizacionales en la sociedad. Para ello, es indispensable el funcionamiento de un sistema comunicacional estratégico que permita articular las ecologías simbólicas de los *stakeholders* a los propósitos de la organización.

Actualmente, la comunicación es una función trascendente en las organizaciones, debido a la repercusión que tiene en la construcción de sus activos intangibles, que se generan en las interacciones con sus múltiples *stakeholders*. Lo anterior invita a la utilización de nuevos paradigmas para concebir, diseñar e implementar acciones estratégicas en materia de comunicación, por ello se presenta el modelo ICA, una metodología de comunicación estratégica, que orienta las ecologías

³ Doctora en Comunicación por la Anáhuac del Norte. Docente Investigadora de la BUAP. Consultora en comunicación Estratégica en diversas instituciones de carácter privado, gubernamental y social mexicanas. Ha realizado proyectos de investigación en temáticas como Gestión de intangibles, Responsabilidad Social, Reputación Online, Imagen Corporativa en el Cuerpo Académico Comunicación en las Organizaciones. Ha colaborado como docente invitada y ponente en diversas universidades nacionales e internacionales. Mail: patriciaduranmx@hotmail.com

⁴ Profesora investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Doctora en Imagen, Arte, Cultura y Sociedad, por la Facultad de Diseño de la Universidad Autónoma de Morelos. Miembro del comité editorial de la revista de la Red Internacional de Investigación y Consultoría en Comunicación (RIICC) y de la Red de Estudios Organizacionales. Cuenta con perfil PROMEP (Programa de Mejoramiento del Profesorado), así como con una certificación en Instructor Capacitador para impartición de Cursos y un diplomado en formación para la docencia universitaria. Mail: nancy.cisneros@correo.buap.mx

⁵ Estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la BUAP. Cuenta con experiencia laboral en la coordinación de generación de contenidos digitales para empresas, medios, dependencias de gobierno y funcionarios públicos. Ha sido responsable del área de mercadotecnia y de atención a clientes para una empresa dedicada a la distribución de productos por mayoreo a nivel nacional y de venta al *retail*, a través de diversas sucursales ubicadas en diferentes estados de la República. Mail: rlpancardo@gmail.com

simbólicas de los *stakeholders*, para favorecer la competitividad y el desarrollo organizacional.

I. Sistemas de convivencia: La organización.

La estructura social actual ha dotado de complejidad a todas y cada una de las prácticas sociales al interior y exterior de la organización, por lo que, el reto es la construcción de vínculos productivos, sustentables y armoniosos con los *stakeholders* que son cada vez más exigentes, activos y propositivos.

Nosnik (2012 a) denomina “sistemas de convivencia a los grupos humanos que se organizan para cumplir con un propósito o fin común; cuando estos son formales se les llama organizaciones”(p.13). Desde esta perspectiva 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. Tradicionalmente, el foco organizacional se reducía a unos cuantos actores (proveedores-organización-clientes). Hoy para lograr su eficiencia se propone una mirada más holística y ecológica, cuyo centro es la capacidad de aprendizaje, creatividad e innovación que surge en la diversidad de interacciones de la organización con sus *stakeholders*.

Los *stakeholders* son “cualquier grupo social que tiene intereses directos e indirectos en una organización” (Freeman, 2004, p. 43), esto genera una interacción de baja o alta densidad, que se determina por el nivel de influencia, dependencia, cercanía o responsabilidad, entre otros. Esta relación puede producir impacto en el logro de los objetivos, acciones, decisiones, políticas o prácticas organizacionales.

La hiperconectividad, los constantes cambios, la sociedad del conocimiento, la revolución tecnológica y la competitividad son algunos de los retos que deben enfrentar las organizaciones, lo que ha provocado la necesidad de desarrollar metodologías más pertinentes y complejas que respondan a las necesidades de la organización.

Esta propuesta parte de la noción sistémica de las organizaciones que afirma que la interacción, adaptación y la colaboración de la organización con sus *stakeholders*, son operaciones del sistema que deben orientarse para lograr su desarrollo sustentable. Para González (2004) las ecologías simbólicas intentan dar cuenta, tanto de las formas sistémicas (estructuradas y ordenadas), como de las formas *enactivas* de la significación (proceso de estructuración) y se entienden como “el conjunto de relaciones de sentido” que surgen en las interacciones de los diversos componentes y agentes organizacionales, entre los que se encuentran los *stakeholders*.

La tarea de articulación no es sencilla debido a la complejidad que representa el sistema organizacional, como son, la volatilidad del entorno, la diversidad natural de los *stakeholders* y la integración de la diferenciación organizacional. Al respecto Parsons (2012) afirma que un sistema social contiene tres subsistemas: “el cultural, el social y de personalidad” (p.94). El primero se refiere a las necesidades orgánicas y emocionales, el segundo a la interacción o interdependencia de las personas y el último, a los patrones simbólicos de sentido o valor. Debido a la contradicción entre estos, Parsons (2012) plantea que el sistema satisface sus necesidades vitales mediante la integración de estas diferencias (p 85), y por lo tanto, logra su equilibrio gracias a sus procesos de adaptación -capacidad de resolver diferenciadamente sus problemas-, y a sus procesos de integración -capacidad de compartir los mismos valores en su estructura-. En esa búsqueda de equilibrio y evolución “los sistemas organizacionales enfrentan a tres paradojas”. (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2012)

1.1 Paradoja del cambio: “Para permanecer hay que cambiar”.

La organización como un sistema social busca orden y equilibrio como una respuesta natural a las perturbaciones del entorno. Para mantener ese equilibrio se desarrollan dos procesos básicos: producción (creación) y reproducción (repetición). La producción es el proceso en el que se desarrollan las acciones que mejoran sus prácticas, la innovación, las novedades, y que representan cambios. La reproducción es el proceso en el que se interiorizan las formas del proceso de producción como la socialización, repetición e incorporación de lo nuevo sobre la experiencia social acumulada. (Serrano et al., 2001, p.78)

Los dos son procesos contradictorios, complementarios e inseparables, producción implica cambio, y para ello es necesaria la conservación de la experiencia colectiva. En la medida en que la organización busca satisfacer las demandas de sus *stakeholders* se produce una tensión entre la producción y la reproducción, ahí nace la innovación.

1.2 Paradoja de la diferenciación: “La fortaleza está en nuestras diferencias”.

En un sistema social “la cohesión siempre está en contradicción con la diferenciación” (Serrano et al., 2001, p.76) y esta contradicción se presenta en la interacción con los diferentes *stakeholders*. Hoy en la era de la globalización estas interacciones son hiperdinámicas, hiperconectadas, impredecibles y diversas, lo que le agrega mayor complejidad a las interacciones de la organización.

Luhmann (2014) dice que el entorno es todo aquello externo que influye y es influido por la organización y que desencadenan los procesos de producción y reproducción para lograr la adaptación a las perturbaciones, y en la medida en que lo logra, se alcanza su competitividad. Los procesos de producción y reproducción se efectúan con la acción mediadora de los procesos comunicativos (p. 301). En la organización esta acción mediadora se presenta en prácticas de vigilancia de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno; con la obtención de información de los *stakeholders*, entre los que se encuentran la indagación de las necesidades, expectativas y percepciones; y finalmente, en la actualización de sus actividades organizacionales. Cada uno de estos ámbitos y dimensiones presentan grandes diferencias en cuanto a sus expectativas, funciones y propósitos el reto es articularlos de tal manera que apoyen las metas organizacionales.

A través del sistema comunicativo el sistema organizacional construye una ecología de símbolos, significados y sentidos con sus *stakeholders* que garantiza la integración de expectativas y la regulación de sus interacciones para avanzar hacia la mejora sustentable del sistema organizacional.

La comunicación realiza la función de mediar entre las representaciones de los *stakeholders* y la práctica social de la organización. Sin embargo, resulta una función compleja debido a que se articulan dimensiones humanas complementarias y a la vez opuestas: “lo racional y lo irracional” (Serrano et al., 2012, p. 43). En toda organización coexisten distintas racionalidades: cumplimiento de objetivos, manejo del poder, generación de utilidades, entre otras. Esto genera prácticas y acciones que funcionan en la lógica económica, tecnológica, productiva y de eficiencia. Sin embargo, además coexisten patrones irracionales, que se encuentran en la distancia entre el pensar, hacer y decir; como son, las creencias, aspiraciones, deseos, pulsiones, gustos y expectativas; que siguen lógicas socioculturales, geográficas, psicológicas y emocionales. Aquí se encuentra en convivencia lo normal y lo anormal, lo formal y lo informal, lo analítico y lo intuitivo, lo local y lo extranjero; para articular un sistema comunicacional estratégico con los *stakeholders* es necesario considerar todos estos factores y dimensiones en los que opera el sistema, para construir desde las diferencias y las contradicciones.

1.3 Paradoja de la opulencia: “La opulencia mediática e informativa no basta para la riqueza comunicacional”.

En el ámbito de los sistemas de comunicación en una organización se puede afirmar que “menos es más”. Hoy, las organizaciones tienen múltiples flujos informativos, innumerables medios de comunicación y enormes cantidades de información. Sin embargo, para que la comunicación en una organización sea un

proceso de mediación en los sistemas de convivencia, se debe situar en el seno de las relaciones sociales y ahí actuar en la producción de sentido de las decisiones y transformación de la vida social, a esto lo denominados ecología simbólica.

A diferencia de la concepción instrumental, informática y tecnócrata, la comunicación en la dinámica organizacional, es un intercambio de creencias, hábitos, costumbres, tradiciones, trayectorias personales, posición en el entramado social, normas, expectativas y necesidades, entre otros. Significa poner en juego una variedad y diversidad de competencias comunicativas, y que, en el encuentro con otros, será confrontada, para ser aceptada o rechazada con la finalidad de contribuir a la evolución y co-evolución del sistema organizacional. Por ello no basta con “poner en común”, las ecologías simbólicas son un conjunto de relaciones entre las dimensiones materiales, sociales, culturales y simbólicas cuyo fin es la producción de sentido y el desarrollo de la capacidad de innovación del sistema organizacional.

Desde esta perspectiva, tener medios y generar mucha información no significa riqueza comunicacional. En muchas ocasiones el exceso de información, medios y mensajes viajando por toda la estructura organizacional genera más problemas que soluciones para la creatividad e innovación. Los medios son instrumentos de un quehacer, no es el quehacer y la información es lo básico no lo estratégico. La comunicación es una interacción que evoca la realidad a partir de “representaciones compartidas, ordenadas, dirigidas y sistematizadas”. (Serrano et al., 2012, p. 59). Para ello se debe entender que la cantidad de la información, la sofisticación y diversidad de los medios, no basta.

Los indicadores de efectividad del sistema de comunicación de la organización, desde esta perspectiva, deben orientarse a niveles de expresividad, comprensión y producción, en los que el propósito son las modificaciones simbólicas que tienen impacto en la efectividad organizacional (González, 2004). De esta manera, la función de la comunicación es crear espacios de convivencia y habitabilidad, la conciliación de existencias (Serrano et al., 2012), esto significa conversaciones que solucionen problemas, diálogos que orienten las prácticas organizacionales, encuentros que enriquezcan las decisiones; en otras palabras, generar la interrelación entre los significados, las acciones y los objetivos para lograr impactos organizacionales y sociales (González, 2003). Ésta es la visión de la Comunicación Estratégica.

Para concluir, se debe concebir a la Comunicación Estratégica como un sistema que desarrolla estructuras que permiten la relación social necesaria para generar aprendizaje, creatividad e innovación colectiva. Por lo tanto la riqueza comunicacional se logra en la medida en la que se producen activos intangibles que le otorgan valor a la organización.

Desde esta perspectiva, el reto de la comunicación en las organizaciones es manejar estas paradojas y potencializarlas. Por una parte, es necesario motivar los procesos de cambio y a su vez el mantenimiento del orden. En una segunda dimensión, reconocer las diferencias para integrarlas y maximizar las capacidades de los *stakeholders* en torno al proyecto en común. En una tercera dimensión, es necesario cuidar la calidad comunicacional que genera decisiones y acciones estratégicas.

2. Comunicación Estratégica: La palabra crea relatos, los relatos sueños, los sueños crean mundos.

La Comunicación Estratégica está anclada en fuentes conceptuales como la perspectiva sistémica de Luhmann (2014) en la que la organización es “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) define la estrategia como una capacidad humana que contribuye a la articulación de acciones que logran satisfacer las demandas del entorno. 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). Finalmente, desde la conceptualización de las ecologías simbólicas de González (2003) que las define como “configuraciones socio-simbólicas” que se desarrollan en las relaciones sociales de los agentes organizacionales de manera permanente (p. 20).

Intervenir 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 unidad funcional del sistema para tomar decisiones que solucionen problemas de articulación; de esta manera lograr la efectividad del sistema organizacional y social.

Desde esta perspectiva la comunicación en las organizaciones es un proceso de mejora social, dinámico y estratégico que permite alinear el funcionamiento simbólico y operativo de los sistemas de convivencia a sus propósitos, en tres dimensiones: individual, organizacional y social (Nosnik, 2012 a). En otras palabras, Nosnik (2012) afirma que: “La comunicación es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social”. (p. 13)

La comunicación es una función del sistema que dinamiza, orienta y maximiza las relaciones en las organizaciones, potencializando la capacidad relacional para generar un desempeño efectivo del sistema organizacional. Para Nosnik (2012a) la comunicación no sólo es la producción del mensaje correcto, por los canales y medios adecuados, su capacidad de transformación social se basa en tres premisas:

- Toda comunicación tiene una intención.
- Esta intención busca producir un efecto.
- El efecto es el impacto social. (p. 20)

El impacto social que pretende cada organización es diferente, que se deriva y es congruente con el propósito o mandato social de cada organización y el sector al que pertenece. Por lo que, la Comunicación Estratégica logra su máximo nivel productivo en el momento en que los individuos y colectivos se unen en torno al diálogo para innovar y alcanzar sus propósitos. En la medida en que el impacto social de los propósitos le otorgue beneficios a todos y cada uno de los *stakeholders* la organización se vuelve más sustentable y competitiva.

La competitividad en las organizaciones genera valor a la cadena social, sin embargo, también destruye algo de valor ecológico. Se entiende por ecología como el sistema de vínculos y relaciones que se da entre un sistema y el entorno (Nosnik, 2012b). Por ello, las organizaciones deberán buscar la máxima producción de valor con el mínimo deterioro del sistema ecológico al que pertenece, es decir, las organizaciones deben ser productivas y socialmente responsables (Nosnik, 2012b).

Para lograrlo la comunicación 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 al cumplir con una serie de propósitos individuales, organizacionales y sociales. Esta visión de la comunicación estratégica propone observar a la organización como un sistema donde la importancia recae en crear “ambientes ricos en información” (Nosnik, 2012 a, p. 25), que permitan una relación productiva de la organización con sus *stakeholders*, y esto se logra cuando se armoniza la producción de sentido individual, organizacional y social.

La comunicación estratégica ayuda a la productividad del sistema de manera multidimensional: a la organización como estructura funcional; al desarrollo profesional y personal de los individuos que se desempeñan al interior; a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus *stakeholders*; y finalmente, a la cadena de valor social y a la sustentabilidad del ecosistema. Scheinsohn (2009), define la comunicación estratégica como la ecología que hace posible la gobernabilidad y el desarrollo de la organización. Por lo que las ecologías simbólicas, parten de un modelo de configuración social de interacción-colaboración, que plantea la relación con el entorno, pero con el propósito de conformar vínculos individuales y colectivos que constituyan un sistema de interacción co-participativo; su finalidad es alinear esos esfuerzos al bienestar individual, organizacional y social para lograr la sustentabilidad del ecosistema.

Desde esta conceptualización la comunicación es entendida como la generación de acciones y sentidos que producen acoplamientos dinámicos y evolutivos del sistema organizacional. Alcanzar un nivel estratégico significa acoplar las ecologías simbólicas entre la organización, sus *stakeholders* y el entorno, vinculando sus componentes comunicacionales que permitirán lograr los propósitos de la organización.

De esta manera, la comunicación estratégica se centra en la vinculación comunicacional, es decir, la interacción dialógica, acción colectiva y la participación diversa, en la que para la creación de estrategias corporativas sustentables se privilegia “la circularidad y diversidad del proceso comunicacional” (Massoni, 2011, p. 72). A la luz de los planteamientos de la Nueva Teoría Estratégica de Pérez (2012) se debe gestionar la diversidad 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 innovación, el aprendizaje y el desarrollo organizacional, de tal manera que la organización responda de forma más efectiva a las demandas del entorno. El reto es transitar de las estrategias verticales de dominación a estrategias horizontales de negociación, en las que se reconoce un papel protagónico y activo de los diversos *stakeholders*, para entender las condiciones del entorno, adaptarse y articularse con otros sistemas.

3. Modelo ICA: problemas sistémicos demandan soluciones sistémicas.

Para aplicar esta perspectiva de la Comunicación Estratégica, es necesario abordar la realidad organizacional con metodologías que permitan una comprensión integral y holística de la organización, para el diseño de estrategias más eficientes y productivas en la construcción de comunidades comunicantes con sus *stakeholders*. La propuesta metodológica ICA, permitirá a las organizaciones restablecer su equilibrio adaptando y re-inventando sus patrones de comportamiento, sus ecologías simbólicas y sus estrategias operativas, potencializando la riqueza socio-simbólica de sus *stakeholders*.

Para ello es necesario un proceso comunicacional que articule la producción simbólica de los *stakeholders* a los propósitos organizacionales, formando una comunidad de inteligencia comunicacional, que incida en la creación de valor compartido (Nosnik, 2012 b). Scheinsohn (2009) sugiere que para lograr este valor, es necesario un modelo de comunicación sistémico, contingente, principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen” (p. 173). En este sentido se presenta un modelo de intervención

organizacional en el que se prioriza la comunicación estratégica, el modelo ICA, que considera tres fases:

Figura 1: **Modelo ICA**



Fuente: elaboración propia.

3.1 Fase de Investigación y diagnóstico.

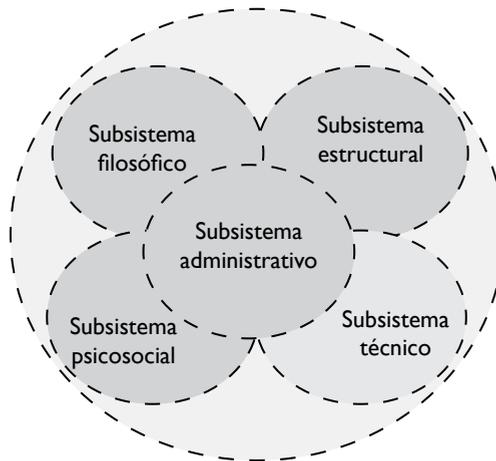
En esta fase se entiende a la investigación como un proceso sistemático y dinámico de acercamiento a la realidad organizacional para, en primera instancia, comprenderla y posteriormente intervenir en ella con el propósito de resolver problemas prácticos, generar aprendizaje y evolución del sistema social. Para lograr un acercamiento integral de la realidad organizacional se proponen cuatro modelos de análisis sistémicos: de la organización, del entorno, de los *stakeholders* y de su sistema de comunicación. Para finalmente, realizar un diagnóstico estructural, funcional, relacional y simbólico del sistema que permitirá determinar las áreas de intervención.

3.1.1 Análisis de la organización.

De acuerdo a Kast y Rosenzweig (2004. p. 117), la organización puede considerarse como un sistema abierto en constante interacción con su medio ambiente y en búsqueda de un equilibrio dinámico. Para ello, es imprescindible estudiar el entramado de relaciones que suceden dentro y fuera de ella, a fin de poder afrontar la incertidumbre y encontrar el equilibrio dinámico entre todos los componentes del sistema.

Desde la perspectiva de Kast y Rosenzweig (2004) al interior de la organización es necesario identificar y describir los subsistemas y procesos que se encuentran en interacción y articulados para la satisfacción de las demandas del entorno. Para realizar el análisis Kast y Rosenzweig(2004) consideran cinco subsistemas fundamentales que forman el sistema organizacional:

Figura 2. **Modelo análisis sistémico**



Elaboración propia basada en (Kast y Rosenzweig, 2004, p. 117)

- Subsistema filosófico

El subsistema de objetivos y valores se configura a partir de la articulación de la iniciativa de los fundadores de la organización y el contexto que le rodea, se manifiesta en el mito fundacional, la filosofía corporativa, misión, visión, valores, políticas y el plan de negocio. (Kast y Rosenzweig, 2004, p. 117)

- Subsistema estructural

Por su parte el sistema estructural es definido por Kast y Rosenzweig (2004) como las formas en que las tareas de la organización están divididas y son coordinadas, expresado en el organigrama, descripciones de puestos, manuales de procedimientos y formatos administrativos, etc.

- Subsistema técnico

El subsistema técnico se refiere al desempeño de las tareas y técnicas utilizadas en la transformación de los insumos en productos o servicios, y que está determinada por los requerimientos de trabajo de la organización y varía dependiendo las actividades particulares que requieren los productos y servicios que ofrece cada organización (Kast y Rosenzweig, 2004 p. 117).

- Subsistema psicosocial

En este subsistema se consideran las relaciones interpersonales que dan forma a la organización, en el que se toman en cuenta los comportamientos tanto individuales como grupales. Se manifiesta en la motivación, relaciones, posición y dinámica de grupos que configuran el clima y la cultura organizacional. Además, se ve afectado también por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los integrantes de la organización (Kast y Rosenzweig, 2004).

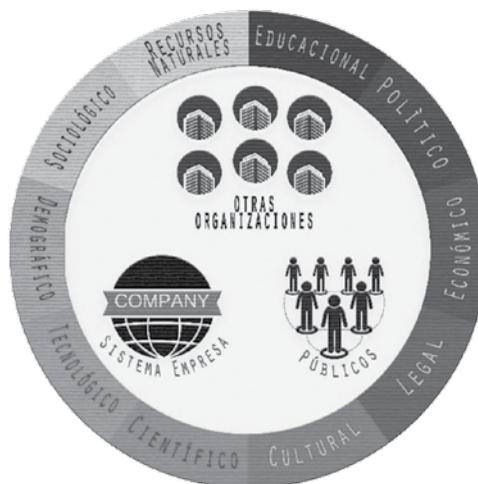
- Subsistema administrativo

El subsistema administrativo se encuentra al centro, debido a que es el encargado de la integración de los demás subsistemas dentro de la organización, bajo un ambiente de control que le permita su productividad. Así lo menciona Kast y Rosenzweig (2004, p. 121): “El subsistema administrativo abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente: fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar metas y establecer procesos de control”.

3.1.2 Análisis del Entorno: Macrosistema, suprasistema y sistema.

Para desarrollar la comunicación estratégica desde una perspectiva compleja y relacional Pérez (2006, p. 427), plantea la necesidad de integrar cuatro dimensiones: “la expresión, el significado, el entendimiento y el contexto”, por lo que es necesario visualizar a la organización y su entorno, en donde se reconoce como un sistema inmerso dentro de otros dos sistemas mayores, el supra y el macrosistema. Para ello, Scheinsohn (2009) propone considerar los siguientes elementos del entorno:

Figura 3: Modelo de análisis del Macrosistema y Suprasistema



Scheinsohn, 2009

El suprasistema contiene a los *stakeholders* que interactúan con la organización, es decir, en este nivel se especificarán todos los actores sociales en interacción con la organización. Por otra parte, estos componentes se relacionan con los factores del macrosistema, que define su entorno. De acuerdo con Scheinsohn (2009), el macrosistema se compone de los siguientes factores:

1. Culturales
2. Demográficos
3. Económicos
4. Tecnológicos
5. Científicos
6. Sociales
7. Educativos
8. Políticos
9. Legales
10. Recursos Naturales (p. 122)

Este análisis ayudará a identificar la trama que articula la organización con los diferentes factores externos con los que interactúa y que no tiene injerencia directa, sin embargo, afectan el funcionamiento de la organización. Por lo tanto, la efectividad de la organización requiere un sistema de gestión estratégica que cumpla con sus objetivos operativos y además genere ecologías simbólicas que logre vínculos sociales fuertes de colaboración, participación e integración de todos los elementos del supra y macrosistema.

3.1.3 Análisis estratégico de los Stakeholders.

Para lograr la consolidación y sustentabilidad organizacional es indispensable una mirada holística de las relaciones organizacionales, para ello, se propone una observación sistemática y permanente de la red de *stakeholders* de la organización. Cada organización puede configurar una red de relaciones de acuerdo a sus objetivos, sector, valores, y en ocasiones hasta las circunstancias que la rodean en una temporalidad y espacialidad determinada. Debido a esta volatilidad se sugiere el monitoreo y actualización permanente de la red de *stakeholders*.

El término *stakeholders* se refiere a todos los grupos que afectan o se ven afectados por la organización. Freeman (2004) señala que es necesario lograr una relación integral y estratégica con los *stakeholders*, para lograrlo la metodología consiste en la identificación, jerarquización y gestión diferenciada. La finalidad es identificar sus ecologías simbólicas, articular e integrar sus diferencias y coincidencias, de tal manera que se construya una comunidad de inteligencia comunicacional que

maximice la creatividad, la innovación y el desarrollo organizacional (Nosnik, 2012 a).

- Identificación de los Públicos

Identificar a los *stakeholders* de una organización implica reconocer a los individuos u organizaciones que tengan una interacción directa o indirecta y agruparlos. Para Capriotti (2009) es necesario identificar estos públicos en tres ámbitos: Entorno Interno (quienes ejecutan el proceso productivo base de la organización), Entorno de trabajo (quienes contribuyen con algún insumo al proceso productivo) y Entorno general (quienes se relacionan de manera indirecta con el proceso productivo):

Figura 4: Entornos para identificación de los *stakeholders*



Capriotti, 2009, p.174

- Jerarquización de Públicos:

Debido a la diversidad y amplitud de la red de *stakeholders*, es necesario reconocer el impacto que tiene cada uno de los *stakeholders* para determinar el tipo de vínculo, relación y comunicación que debe emprenderse. Para la jerarquización de los *stakeholders* conviene partir del objetivo organizacional y ponderar su interrelación con base en diversos criterios:

- Por responsabilidad: grupos con responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- -Por influencia: grupos con posibilidad de afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, sus acciones, su desempeño. Ya sea de influencia formal o informal.

A partir de esta información se puede valorar la relación entre las dos variables con el objetivo de establecer tres tipos de públicos, descritos por Capriotti (2009):

- a) Claves: aquellos que tienen un alto nivel de influencia y de control de la información y por lo tanto el vínculo tiene una densidad alta.
- b) Secundarios: públicos que pueden afectar el funcionamiento de la organización, secundarios informados, debido al manejo de la información; y los secundarios influyentes, debido al ejercicio del poder.
- c) Terciarios o Apáticos: aquellos con bajo control de la información e influencia, y que, por tanto, un vínculo débil. (Capriotti, 2009, p.178).

Para determinar la tipología de cada grupo es necesario identificar su posición en la matriz de análisis de *stakeholders*:

Figura 5: **Matriz de análisis de *stakeholders***

	1 MUY BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO
1 MUY BAJO	1 TERCIARIOS (Apáticos)	2	3 K	4	5 SECUNDARIOS (Influyentes)
2 BAJO	2	4 J	6 I	8 F	10
3 MEDIO	3	6 L	9 G M	12 E	15 B
4 ALTO	4 SECUNDARIOS (Informados)	8	12 H	16	20 CLAVES (Prioritarios)
5 MUY ALTO	5	10	15	20 C	25 D A

Elaboración propia basada en Capriotti, 2009, p.179

Con base en lo anterior se puede precisar cuales son los grupos que tienen mayor impacto para la organización, sus características y posición, que serán la base del diseño de la estrategia global y estratificada de comunicación. Tomando en cuenta el tamaño, la cercanía, influencia o control de información es posible determinar el tipo de mensaje, el tono, los medios adecuados para construir una relación significativa y productiva. Finalmente, este análisis se puede sintetizar en el siguiente modelo:

Figura 6: Red de *stakeholders*.

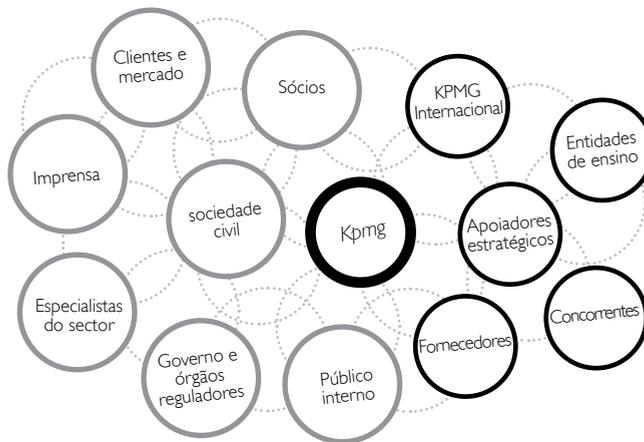


Elaboración propia basada en Capriotti, 2009, p. 180

- Gestión diferenciada

El análisis de los *stakeholders* contribuye para generar una gestión estratégica de los esfuerzos comunicacionales que permitan articular y orientar las ecologías simbólicas para construir las relaciones productivas tanto para la organización, como para los grupos de interés y que esto represente beneficios individuales, organizacionales y sociales.

Figura 7: Mapa de ecologías simbólicas en la red de *stakeholders*.

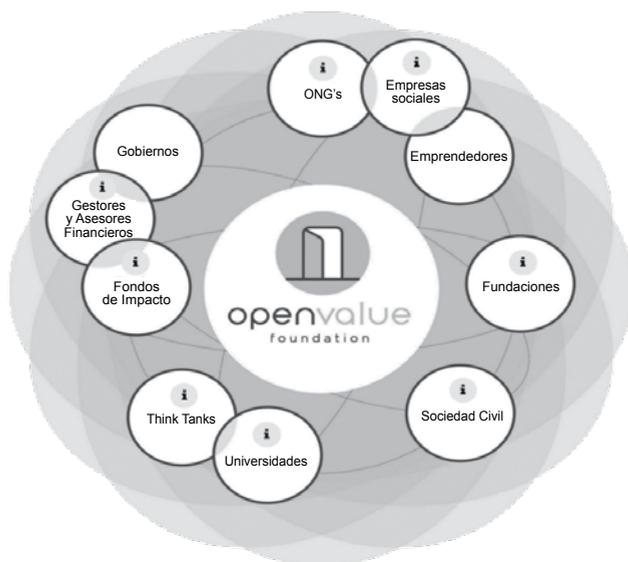


Por ello se debe diseñar una estrategia global que integre los recursos comunicacionales, y a la vez, es necesario diseñar programas diferenciados que respondan a las necesidades específicas de cada uno de los *stakeholders*.

3.4 Modelo de análisis sociocomunicacional.

Todo sistema social contiene un sistema de símbolos, cultural y social que al interactuar se forma una ecología simbólica, es decir, se configura la producción social de sentido. Para lograr una estrategia global que articule los *stakeholders*, la organización y el entorno, se requiere la descripción de la estructura, densidad y significado de los vínculos sociales en el sistema organizacional para lograr su armonización.

Figura 8: **Alineación de las ecologías simbólicas.**



Herrera & Bendezú (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 sociocomunicacional 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 la comunicación estratégica se enfoca en las personas ejecutando el intercambio de símbolos y percepciones, cuyo propósito es la construcción de sentido de los procesos corporativos (p. 58).

Desde esta perspectiva, el modelo sociocomunicacional de Herrera & Bendezú, (2017) se centra en el análisis cualitativo de las relaciones entre los múltiples *stakeholders*, con la finalidad de identificar el tipo, dirección y densidad de los vínculos sociales de la estructura sistémica de la organización para identificar su grado de articulación a los propósitos organizacionales. El modelo Sociocomunicacional considera cuatro variables: “conexión, relación, articulación y sentido” (p. 146).

Figura 9: **Modelo Sociocomunicacional**



Herrera & Bendezú, 2017, p.148

- **Conexión:** Identificar “quién o quiénes se comunican”, sus interacciones, la estructura, el tamaño y forma de la red (Herrera & Bendezú, 2017, p 147). Para operacionalizar esta variable es necesario describir los flujos informativos (ascendentes, descendentes, horizontales); determinar el tipo de redes comunicacionales (centralizada, descentralizada o distribuida) con base en la estructura funcional y social, y determinar el estatus de la estructura en la que se dinamiza la información.

- **Relación y vínculo:** Determinar la valoración del vínculo afectivo/emotivo que se genera con el tiempo en las relaciones (Herrera & Bendezú, 2017, p 147). Identificar el grado de cooperación, coordinación, involucramiento, cercanía y compromiso entre las partes en relación. En este apartado se analizan tanto la relaciones formales, que estipula el organigrama, como la trama de relaciones informales que se pueden observar en el sociograma para identificar la calidad de los vínculos de las relaciones entre los integrantes de la organización.

-**Articulación de la diferencia:** Con esta variable se pretende validar las conexiones que se articulan entre las personas y grupos lejanos, antagónicos, que presentan diferencias funcionales (Herrera & Bendezú, 2017, p 147). Se operacionaliza identificando la capacidad de articularse, integrarse y enriquecerse, a pesar de sus diferencias, en torno a un objetivo común. Se refiere a la identificación de trabajo colectivo, colaborativo, grupal y comunal, y la calidad de los resultados en los objetivos organizacionales.

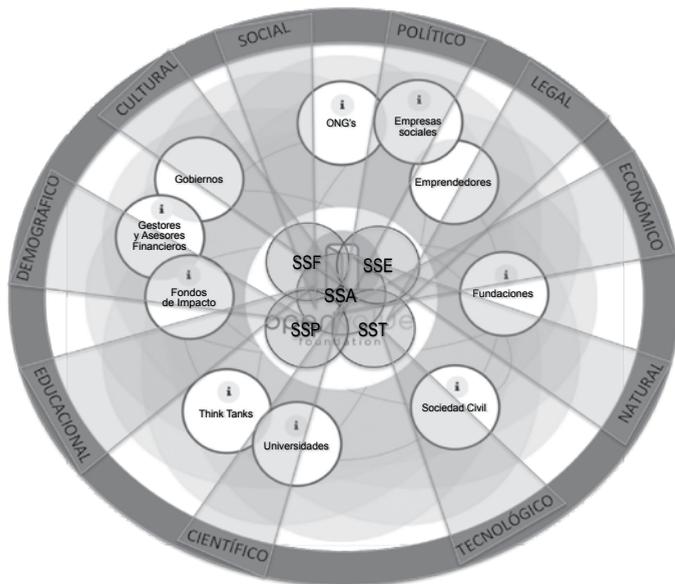
- **Sentido y significación:** Asignar los valores de significación que se le da a la relación (Herrera & Bendezú, 2017, p 147), para luego transformarse en la configuración del sentido que genera el fortalecimiento del vínculo en los ámbitos

racional y emocional. En este nivel es necesario identificar el sentido de las conexiones psicológicas, emocionales y sociales que se generan en los integrantes de la organización y su contribución a los propósitos corporativos. Se refiere a la deferencia motivada por el mandato social, reputación, estatus, calidad y proyección profesional, entre otros.

Con la identificación de la diversidad, variedad de interrelaciones, la valoración de la densidad de los vínculos y la descripción de la dimensión simbólica es posible gestionar de manera estratégica, los sistemas de comunicación. Para González (2004) la articulación de las ecologías simbólicas es una actividad adaptativa de las identidades y alteridades de los diferentes y variados colectivos sociales. Describir, interpretar y articular esta dimensión simbólica deberá ser la base de la estrategia comunicacional de la organización.

La fase de investigación permite configurar el mapa de la realidad organizacional para identificar el punto de partida y la meta con claridad, y así, proceder a la etapa de diseño de la estrategia. Este sistema de análisis se expresa en el siguiente modelo:

Figura 10: **Modelo de análisis sistémico de la organización**



Elaboración propia.

En el modelo de análisis sistémico de la organización se pueden identificar la diversidad de ecologías simbólicas que se configuran a partir de los procesos de significación que comparte voluntaria e involuntariamente la organización con sus *stakeholders* y su entorno (Scheinsohn, 2009). Para ello, se requiere observar

de manera integral y profunda las configuraciones comunicacionales en este entramado que compone el sistema organizacional.

Una vez obtenidos los datos necesarios de los cuatro análisis: de la organización, del entorno, de sus *stakeholders* y del sistema sociocomunicacional, se concluye la fase de diagnóstico.

3.5 Fase Comunicación y Estrategia.

Identificando el problema organizacional se planteará una solución desde una perspectiva estratégica con énfasis en los componentes comunicacionales. De acuerdo a Cisneros, Durán, Meléndez & García (2012), la aplicación de una adecuada gestión se traduce en importantes beneficios para la organización, como son: la planificación de los procesos comunicativos con una visión global, la organización de todos los recursos tangibles e intangibles, la dirección de los procesos de comunicación con los *stakeholders* y el control de las actividades comunicacionales internas y externas para producir un efecto positivo en la articulación de los esfuerzos organizacionales. Para ello es necesario considerar el sistema de comunicación en la organización como un componente que dinamiza y articula la diversidad de los componentes sistémicos de la organización:

Figura 11: **Sistema de Comunicación.**



Elaboración propia basada en Serrano et al. 2012

Por otra parte, la Comunicación Estratégica debe desarrollar espacios de interacción-colaboración, donde la organización aprenda a interactuar con el entorno, con la intención de lograr la convivencia armónica a nivel individual, organizacional y social. La Comunicación Estratégica implica una perspectiva de articulación de los *stakeholders* con un alto sentido de responsabilidad social

y sustentabilidad sistémica y ecológica, considerando la complejidad política, social, cultural y económica del entorno y de la organización, así como la volatilidad y el dinamismo de las situaciones.

La comprensión profunda de los *stakeholders* debe apoyar a la gestión estratégica de los esfuerzos y capacidades comunicacionales tanto de la organización como de ellos mismos, que permitan configurar las ecologías simbólicas pertinentes para construir las relaciones productivas. Para estructurar la estrategia efectiva se requiere diseñar el perfil de cada *stakeholders* considerando: ¿Quiénes son?, ¿Cuáles son los objetivos de la relación?, ¿Cuáles son los conectores simbólicos de la relación?. (Krick, T; Forstater, M; Monaghan, P.; Sillanpää, M., 2005 p. 111)

Para ello es necesario integrar la diversidad con programas diferenciados, las diferencias pueden radicar en el nivel de personalización, la frecuencia, el tono, la cantidad, la calidad, la inmediatez, entre otros (Capriotti, 2009, p. 180). Por ejemplo, los públicos terciarios requieren una estrategia unidireccional centrada en el flujo y oportunidad de la información, a diferencia de los públicos prioritarios en la que se desarrolla una estrategia bidireccional, centrado en la cercanía, la calidad, la inmediatez. Gestionar la relación con los *stakeholders* requiere de considerar tres ejes estratégicos:

- Relevancia: Satisfacer los intereses, expectativas y necesidades de los *stakeholders*.
- Empatía: Comprensión de la trascendencia de la relación para ambas partes.
- Capacidad de respuesta: Condiciones físicas, financieras, humanas e intelectuales para satisfacer las inquietudes de los *stakeholders* (Krick, et al. 2005).

Figura 12: **Mapa para la gestión diferenciada de stakeholders.**

	I MUY BAJO	2 BAJO	3 MEDIO	4 ALTO	5 MUY ALTO
I MUY BAJO	1 TERCIARIOS	2	3	4	5
2 BAJO	2 MONITOREO Y DIFUSIÓN	4	6 RELACIÓN Y SATISFACCIÓN	8 SECUNDARIOS (Influyentes)	10
3 MEDIO	3	6	9	12	15
4 ALTO	4 MONITOREO Y FLUJO DE INFORMACIÓN	8	12 H	16 VÍNCULO Y CERCANÍA	20
5 MUY ALTO	5 SECUNDARIOS (Informados)	10	15	20 CLAVES	25

Elaboración propia basada en (Capriotti, 2009, p. 178)

Como resultado del análisis de los *stakeholders* la organización puede orientar las ecologías simbólicas que generen vínculos productivos para alinearlos con los propósitos organizacionales. Para Nosnik (2012 a) el Plan General de Comunicación (PGC) “son un conjunto de procesos que son diferentes formas de representar la información” 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 sistémico permite idear la comunicación como una red dinámica donde se gesta un ambiente rico en información, siempre enfocado en lograr la misión y todos los objetivos que emanen de la organización. Es bajo esta concepción que Nosnik establece los siguientes subsistemas de comunicación:

Figura 13: **Modelo del Plan General de Comunicación**



Elaboración propia basado en Nosnik, 2012a

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 integrados y diferenciados.

Para esto, es necesario interpretar la producción simbólica de todos y cada *stakeholders*, identificar las capacidades comunicacionales de la organización y considerar la influencia de los factores del entorno; con estos insumos es posible configurar y articular varias ecologías simbólicas que provoquen relaciones productivas para lograr la sustentabilidad organizacional.

3.6 Fase Acción y Resultados.

Desde la perspectiva estratégica la comunicación en las organizaciones 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. El paradigma humano y relacional de la Nueva Teoría Estratégica (Pérez; 2009) propone un estado y predisposición de alta participación y acción. Por lo que los indicadores de efectividad de la comunicación estratégica se observan en procesos de co-construcción colectiva y productiva, como son cohesión, compromiso, admiración, confianza, 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.

En este sentido es necesaria la vigilancia de procesos complejos y productivos que trascienden al sistema comunicacional. Para ello Nosnik (2012^a, p. 35) propone tres dimensiones:

Figura 14: **Indicadores de efectividad de la comunicación**



Elaboración propia basada en Nosnik, 2012, p.35

- **El principio de integridad o ser íntegro** en la comunicación se refiere al contenido de los mensajes (Nosnik, 2012, p. 35). Este apunta a la credibilidad, que se relaciona con la calidad de la información y la posibilidad de contrastar su contenido con hechos y resultados.

Cuando un mensaje ha sido contrastado con una serie de hechos en la ecología simbólica con los *stakeholders*, y se observa que la información transmitida

es veraz, se concluye que ese mensaje es confiable. Y por lo tanto, cuando se cumple consistentemente con este principio su resultado es la credibilidad en la organización.

- **El principio de ser integral** se refiere al hecho de formar una imagen positiva y productiva en sus *stakeholders* (Nosnik, 2012, p.35). Ser integral se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés que genera una buena reputación.

Las organizaciones que buscan crear una imagen pública positiva parten del supuesto de que existe una relación causal entre sus acciones y sus mensajes, es decir, son conscientes de las consecuencias positivas y negativas de sus actos operativos y de comunicación en las ecologías simbólicas con sus *stakeholders*.

- **El tercer principio exige estar integrada** a la productividad del sistema y su macrosistema (Nosnik, 2012, p.36). Se centra en el proceso de intercambio de mensajes entre todos los componentes del macrosistema, y requiere que la información sirva a los propósitos del conjunto, no sólo a las individualidades, los pequeños grupos, un segmento de las audiencias, o las propias organizaciones. Este principio implica que el mensaje que se construye con credibilidad y genera satisfacción en los *stakeholders*, produzca un beneficio organizacional y social congruente con su propósito o mandato social.

El principio de integridad se ubica en un primer nivel donde se da la congruencia entre la información transmitida a los *stakeholders* y las prácticas organizacionales (credibilidad). El principio de “ser integral” se ubica en un segundo plano donde el efecto es lo importante, en el momento en el que se satisfacen las expectativas de los *stakeholders* (imagen y reputación). El tercer principio de “estar integrado” a la productividad del ecosistema se refiere a la creación de un ambiente de información que le otorgue riqueza a la organización, a los *stakeholders* y su entorno (ecología simbólica). Las implicaciones para la comunicación organizacional son:

- 1) Calidad de la información y la retroalimentación.
- 2) Tácticas de vinculación productiva y diálogo.
- 3) Innovación y creatividad en la solución de los problemas sociales. (Nosnik, 2012, p.75)

Para Nosnik (2012) la credibilidad se basa en que la información objetiva está sujeta a un ejercicio público y de contrastación de los hechos observados con el discurso de la organización. Y por otro lado, la reputación se relaciona con la percepción de *stakeholders* en la que valoran sus acciones con base en la expectativa de actuación de la organización. Sin embargo, el tercer nivel representa la integración de todos los componentes del sistema, que juntos generan

la trascendencia, expresados en el aprendizaje organizacional, la innovación y el impacto de estos procesos en el macrosistema.

La Comunicación Estratégica, es una plataforma para la competitividad de las organizaciones debido a que busca armonizar los contrastes de sus ecologías simbólicas. 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 (2013. 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”.

Referencias

- Capriotti P. P. (2009). *Branding* Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Librería de la Empresa, Chile.
- Cisneros M. N. G., Durán B. P., Meléndez R. V. M. & García P. L. La comunicación estratégica en la empresa intercultural dentro del mundo digital. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, Número Monográfico, Octubre, 2012, 141-155.
- 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*. n° 75. México
- González, Jorge (2004). “Cibercultur @ como estrategia de comunicación desde la periferia”. México: Cibersociedad.net.
- González, Jorge (2003). Cultura (s) y Cibercultur @ (s). Incursiones no lineales entre complejidad y comunicación , México Universidad Iberoamericana.
- 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.
- 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*. México. Universidad Iberoamericana/ Alianza editorial.
- Manucci, M. (2006): *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Norma.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Argentina: Homo Sapiens ediciones.

- Massoni, (2013). Metodologías de la Comunicación Estratégica. Argentina: Homosapiens ediciones.
- Nosnik, A. (2012 a). Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación. Argentina. Homosapiens ediciones.
- Nosnik, A. (2012 b) Análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En Fernández, C. (2012) La comunicación en las organizaciones. Trillas. México.
- Parsons. (2012). The Social System. New Orleans: Q. P. Books, Ed.
- Pérez R.A, & Massoni, S. (2009): “Hacia una teoría general de la estrategia”. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R.A. (2006): “Estrategias de Comunicación”. 3ra. Edición. Barcelona: Ariel S.A.
- Scheinson, D. (2009). Comunicación estratégica. Ed. Granica. Buenos Aires.
- Serrano, R; Pérez, J; Mendoza, F; Ávila, X; Revilla, M. (2012) La organización habitable. Transición de TEXLMEX, de lo público a lo privado. México. Editorial Fecha.

./.

COMUNICACIÓN Y DEMOCRACIA

4.1 Globalización, tecnologías de las comunicaciones y posverdad: las derivas de la verdad en la era digital

*Dune Valle*¹
*Diana Bernal*²

Introducción.

A estas alturas podríamos preguntarnos si es necesario seguir hablando todavía del concepto de posverdad, dado que ha sido largamente utilizada y discutida en diversos escenarios y por una amplia gama de profesionales de distintas disciplinas, principalmente provenientes de las ciencias humanas. Pero sobre todo ha sido un concepto que ha impactado profundamente en el ámbito de la comunicación y más específicamente en el corazón del quehacer periodístico. Generalmente los cuestionamientos versan sobre si este es un fenómeno realmente nuevo, o si, por el contrario, tiene larga data y solamente es una versión digital de

¹ Investigador principal. Doctor en Filosofía, Universidad de Salamanca (España). Magister en Filosofía, con mención en Metafísica, Universidad de Chile. Profesor de Estado en Filosofía de la U.M.C.E (Chile). Obtuvo la beca Pre-doctoral de la Universidad de Salamanca. Se ha desempeñado como Colaborador Docente e Investigador Pre-doctoral de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Salamanca. Actualmente es docente de Tiempo Completo de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Sergio Arboleda. Actualmente desarrolla su investigación en la relación entre comunicación, ciencia y tecnologías de la información y las comunicaciones. Adscrito al Grupo de Investigación COPE 2000.

² Coinvestigadora. Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Antioquia. Doctora en Educación de la Universidad de la Salle de Costa Rica y especialista en Semiótica y Hermenéutica del Arte de la Universidad Nacional. Ha desarrollado su trabajo con énfasis en el uso y la apropiación de tecnologías de la información y las comunicaciones al servicio de la educación ambiental y la promoción cultural. Actualmente es docente de tiempo completo de la Universidad Sergio Arboleda y pertenece al grupo de investigación Cope2000, escritora multimedia con interés particular en la edu-comunicación.

la mentira, engaño y manipulación de siempre que el propio Göbbels se encargó de conceptualizar y llevar a la práctica. No obstante, siguiendo a Remedios Zafrá (2017), creemos que “palabras como estas que se transforman en fetiches... antes de ser desechadas... pueden ayudarnos a hacer pensativo el tiempo que habitamos, operan como punto de entrada” (p. 183). En este sentido abordamos el fenómeno de la posverdad, es decir, como una posibilidad que nos permite reflexionar sobre el presente, pasado y futuro del mundo contemporáneo y no solo circunscribir este fenómeno a la comunicación o a la política, sino que también debemos tener en cuenta sus antecedentes filosóficos y su relación con los paradigmas de la era digital.

En el último tiempo se ha puesto en el ojo del huracán a los dueños de las redes sociales, pues ha surgido una ingente ola de críticas y cuestionamientos relacionados con las verdaderas intenciones que guían a las redes sociales y a sus propietarios, a los que hemos visto desfilar en el parlamento británico y en el congreso estadounidense, *intentando* justificar las masivas filtraciones de datos de los usuarios que han salido de sus redes o explicando por qué en Facebook o Twitter alcanzan tanta notoriedad los discursos de odio, las noticias falsas o la venta de la información de los usuarios. Gracias a esto se ha hecho manifiesto, como necesidad imperiosa para la sociedad civil, que estas redes y gigantes monopólicos de internet esclarezcan la forma en que extraen y utilizan los datos o metadatos que los usuarios entregan; y más importante aún es la exigencia que se les plantea en términos de transparentar los intereses económicos, sociales y políticos que los motivan, los que parecen estar muy lejos de las promesas fundacionales de internet y de las tecnoutopías, donde se aseguraba el advenimiento de nuevas comunidades democráticas en línea gracias a la creación de las redes sociales, que prometían ser un nuevo espacio público democrático, pluralista, libre y gratuito.

Mencionamos esto en primer lugar porque creemos que de alguna manera este choque entre los supuestos de esta especie de populismo tecnológico, internetcentrismo o ideología técnica, en palabras de Wolton; con los fenómenos descritos anteriormente, serían el escenario ideal para el surgimiento de la posverdad. Sin embargo, una interpretación que considerara el fenómeno desde una perspectiva unilateral, esto es, que se enfocará únicamente en la responsabilidad de las redes sociales, dejaría sin explorar otras dimensiones de igual importancia que permitirían entender a qué nos enfrentamos. Por eso también analizaremos lo que podríamos llamar el fundamento filosófico desde el que se podría entender esta problemática surgida en la era digital, donde se ha transformado radicalmente la concepción de la libertad, la privacidad, la intimidad, pero también la relación del ser humano con la verdad.

I. Un breve esbozo del concepto de posverdad.

I.1. Antecedentes antropológicos a la noción de verdad.

Mal podríamos comprender un fenómeno sociopolítico como la posverdad sin entender la prehistoria, la aparición de nuestra familia de simios, la configuración de nuestro género homo y la estructuración de nuestra especie sapiens, con la cual nos autodenominamos cretina y falsamente, pues cabría la pregunta ¿somos realmente sabios?

La necesidad de hurgar un poco en nuestra historia temprana radica en lo útil que es comprender mínimamente la configuración de un lenguaje, una cultura, unos rasgos sociales y cooperativos, para poder entender cómo y por qué pasamos de ser unos simios que vagaban por las praderas a ascender en el podio de las especies hasta llegar a ser la especie dominante, entre todas las demás.

Es una larga tarea hacer este seguimiento, pues implica estudios antropológicos y de otras disciplinas colaterales y transversales como la historia, la sociología y la economía. No nos proponemos realizar esta extensa labor, pero queremos hablar sobre el papel del lenguaje en la transformación del mono en sapiens y de cómo sus creaciones ficcionales dejaron en sus manos su mayor herramienta de cooperación.

Si bien es cierto no podemos desconocer el papel importante del trabajo en la transformación del mono en sapiens como lo explica Federico Engels: La especialización de la mano, la posición erecta y el lenguaje se fusionaron para crear la cooperación laboral y con ella la capacidad de enfrentar en grupos grandes tareas que para unos pocos serían imposibles.

El Sapiens crea con el lenguaje dos cosas importantes: el chismorreo y la capacidad de transmitir información sobre cosas que no existen como lo veremos a continuación en una cita de la obra *De Animales a Dioses* de Yuval Noah Harari (2016):

Lo más probable es que tanto la teoría del chismorreo como la teoría de *hay un león junto al río* sean válidas, pero la característica realmente única de nuestro lenguaje no es la capacidad de transmitir información sobre los hombres y los leones. Más bien es la capacidad de transmitir información acerca de cosas que no existen en absoluto. Hasta donde sabemos, solo los sapiens pueden hablar acerca de tipos enteros de identidades que nunca han visto ni tocado ni oído (p. 37).

El autor habla de las relaciones entre los hominos y las otras especies y de alguna manera plantea que la religión, vía lenguaje, nos permite pasar directamente de

animales a dioses, como bien lo señala el título de su libro *Sapiens, una breve historia de la humanidad* y que es la capacidad de simbolizar la que nos pone en la parte superior de la cadena de evolución:

Dichos mitos confirieron a los sapiens la capacidad sin precedentes de cooperar flexiblemente en gran número. Las hormigas y las abejas también pueden trabajar juntas en gran número, pero lo hacen de manera muy rígida y solo con parientes muy cercanos. Los lobos y los chimpancés cooperan de manera mucho más flexible que las hormigas, pero solo pueden hacerlo con un pequeño número de individuos que conocen íntimamente, los sapiens pueden cooperar de maneras extremadamente flexibles con un número incontable de extraños. Esta es la razón por la que los sapiens dominan el mundo, mientras que las hormigas se comen nuestras sobras y los chimpancés están encerrados en zoológicos y laboratorios de investigación (Noah, 2016, p. 38).

Es la ficción la que realmente nos aúna, como dice Yuval Noah Harari, la que nos permite creer en el futuro.

Parece que podemos hablar de la existencia de sapiens desde hace aproximadamente 70 mil años, según los antropólogos; pero si miramos la modernidad tendremos que decir que el sapiens científico, es decir, la ciencia, tiene apenas 500 años, lo cual nos hace pensar que por 69.500 años nuestro pensamiento se regía por la doxa, la ficción, la especulación y claro, por una praxis que obtenía resultados positivos, pero en últimas, si nos atenemos a la ciencia, como el mejor método para conocer, lo más cercano a la verdad, tendremos que decir que la mayor parte de la existencia de sapiens se mueve en especulaciones, en ficciones que son las que han regido nuestra existencia ideológica y por lo tanto nuestra guía funcional.

1.2. Posverdad y globalización.

Sin lugar a dudas hablar de globalización es nombrar uno de los conceptos más utilizados y repetidos en todo tipo de discursos, con distintos sentidos, ya sea el de los economistas, políticos, gestores culturales, literatos etcétera. No obstante, si hay algo claro, a pesar de esta diversidad, es que su significado, definición y valoración varía radicalmente, dependiendo del horizonte desde el cual es pensado. Como señala Bauman (2013):

La globalización... palabra de moda se transforma rápidamente en un fetiche, en un conjuro mágico, una llave destinada a abrir las puertas a todos los misterios presentes y futuros. Algunos consideran que la *globalización* es indispensable para la felicidad; otros, que es la causa de la infelicidad... Las palabras de moda... a medida que pretenden dar transparencia a más y más procesos, ellas mismas se vuelven opacas; a medida que excluyen y reemplazan verdades ortodoxas se transforman en cánones que no admiten disputas (p. 7).

Siguiendo al pensador polaco se podría afirmar que esto es justamente lo que pasa con la palabra globalización, que para una parte del planeta significa progreso, bienestar y democracia, es decir, este proceso vendría a ser una especie de solución a un número importante de problemas de la humanidad. Sin embargo, para otros reflejaría y profundizaría las brechas sociales, económicas y tecnológicas entre unos privilegiados que gozan de sus beneficios, y aquellos otros que sufren sus desigualdades. Y fomentaría, entre otras cosas, la explotación, el derroche de recursos, el daño medioambiental y cierto colonialismo. No está demás decir, a este respecto, que el jefe humanitario de la ONU Stephen O'Brien, ha denunciado a principios del año 2017 que el mundo vive la peor crisis humanitaria desde 1945, por el riesgo de hambruna de unos 20 millones de personas. (BBC, 2017). Sí, en pleno auge de la globalización y a merced del cada vez más acelerado progreso y proliferación de las nuevas tecnologías, una parte importante del planeta muere de hambre.

Esto reflejaría las contradicciones y desigualdades que están presentes en las distintas vivencias de la globalización. Dice Mittelman (1996), “La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro. La globalización es inducida por el mercado, no es un proceso guiado por la política” (p.3). Lo que hablaría a las claras que lo fundamental de la globalización no sería tanto la interrelación cultural, política o social entre los distintos países, sociedades o culturas del planeta, sino la globalización de la economía, el intercambio libre de bienes y servicios, que siempre termina favoreciendo a los mismos. Otro factor clave de este proceso sería el desarrollo e impacto que genera en la sociedad contemporánea el auge y desarrollo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones. Al respecto sostiene Apel (2017):

El término *globalización* se ha convertido, en nuestros días, en una palabra clave para designar un proceso que concierne primariamente a una expansión internacional de la economía o, más precisamente, a un entrecruzamiento sistemático de capitalismo financiero y tecnologías de las comunicaciones, que parece exceder todo control por parte del Estado Nacional y, en esa medida, por la política social (p. 164).

De esta definición podemos rescatar dos cuestiones que se han transformado en los ejes conductores de este proceso globalizador y que permiten acotar el fenómeno; nos referimos al factor económico, esto es, el capitalismo financiero y al desarrollo de las tecnologías de las comunicaciones. Decimos esto pues cualquier definición debe necesariamente tener en cuenta la globalización económica y la mundialización de la información. Con esto no queremos restarle importancias a otros factores claves de este proceso de carácter planetario, como podría ser la globalización cultural, política o social. Solamente pretendemos resaltar estos

factores –económico y tecnológico- porque resultan ser verdaderamente claves para entender la posverdad y comprender cómo se relaciona la globalización y las tecnologías de las comunicaciones con este fenómeno. A nuestro juicio, es en esos factores donde se podría encontrar el fundamento de la posverdad y sus factores diferenciadores en relación con las antiguas mentiras o manipulaciones que han sido parte, desde hace mucho tiempo, en las luchas políticas dentro de las democracias occidentales.

Es importante precisar que cuando hablamos de Globalización no nos estamos refiriendo a una realidad completamente nueva surgida recién en el siglo anterior o a finales del siglo XVII, sino que más bien:

Desde una mirada más precisa, el proceso económico de globalización discutido aquí resulta ser solo el estadio más reciente de un desarrollo que ha sido una consecuencia del predominio de Europa en la ciencia, la tecnología y la política económica, y que puede observarse desde la época del descubrimiento y de la colonización. Desde entonces ha tenido lugar un proceso de globalización continuo y creciente con respecto a partes vitalmente importantes de la civilización humana (Apel, 2017, p. 164).

En este escenario, donde las tecnologías de las comunicaciones se han transformado en la clave que posibilitaría esa tan anhelada interconexión a nivel planetario y nos permitiría hablar de una aldea global, se genera al mismo tiempo una fuerte ola de cuestionamientos en relación a las brechas digitales y a la desigualdad presente y rampante en este planeta interconectado digital y económicamente. Como botón de muestra podemos recoger lo siguiente:

Según el informe sobre el *Estado de la Banda Ancha 2015*, hecho público por la UIT, el 57 por ciento de la población mundial no tiene acceso a internet y está al margen de sus beneficios. Las estadísticas más actualizadas indican que 3.200 millones de personas están conectadas actualmente, frente a 2.900 millones el año pasado, lo que equivale al 43 % de la población del planeta, con enormes diferencias entre los países desarrollados, emergentes y más pobres (EFE, 2015, p. 1).

Anteriormente habíamos mencionado esa importante contradicción económica presente al interior de la globalización que nos hablaba de la grave crisis humanitaria que enfrentan algunos países africanos, donde se muestra la cara pesimista de la globalización en lo que tiene que ver con ese factor clave del proceso como es la economía. Pues bien, también cuando hablamos de las tecnologías de las comunicaciones podemos notar esa diferencia abismal entre los países del primer mundo y los países más desfavorecidos, donde en pleno auge y desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, pareciera ser que todo se debe construir y hacer teniendo como centro, origen y

fundamento internet, existe un 57% de la población mundial que no tiene acceso a esta herramienta fundamental en la nominada era digital.

Pues bien, dentro de este escenario de un planeta casi completamente globalizado, donde las nuevas tecnologías prometen una comunicación instantánea y un acceso inmediato a la información, surge un concepto, por decirlo menos, problemático: nos referimos a la posverdad. En principio, para hacer un poco de historia, debemos señalar que el concepto se utilizó por primera vez en inglés en 1992, lo hizo el dramaturgo serbio-estadounidense Steve Texich en el artículo publicado en la revista *The Nation*; y en español se atribuye la primera alusión documentada al escritor Luis Verdú, en su libro *El prisionero de las 21: 30* publicado en 2003. Sin embargo, como sostiene Luis Meyer, en un artículo de *El País*,

El origen del uso habitual del término posverdad está en el sociólogo norteamericano Ralph Keyes, cuando se refirió en su libro *Era de la posverdad: Deshonestidad y decepción en la vida contemporánea*, a las apelaciones a la emoción y a las prolongaciones sentimentales de la realidad; su colega y compatriota Eric Alterman lo definió definitivamente como arma política de desinformación, y puso como ejemplo la justificación que esgrimía la Administración Bush, apoyada en la posverdad, para restringir libertades e iniciar guerra tras el 11-S, con el apoyo de una nación fuertemente marcada por el miedo (Meyer, 2017, p. 2).

En este sentido, el concepto de posverdad tiene una fuerte carga emocional que llega, incluso, a poner en segundo plano de importancia los hechos o acontecimientos interpretados. En otras palabras, más importante que la veracidad de un hecho es la emoción o sentimiento que despierta. Como bien dice Fernando Buen Abad (2017) respecto a la posverdad:

Sus definiciones la pintan como una forma *emotiva* de la mentira para manipular la *opinión pública*...para subordinar los hechos a las habilidades emocionales del manipulador. Es la mentira que prescinde de los hechos...El conocimiento se convierte en producto del enunciado y no al contrario. La realidad se convierte en un estorbo o en una anécdota decorativa –o prescindible– del enunciado. Una figura retórica más importante que la propia verdad (p. 2).

En este sentido, es importante señalar que esta situación se vuelve más peligrosa o perjudicial para la sociedad contemporánea, y redundaría en una aguda crisis política, porque dicho fenómeno adquiere un rango de influencia a nivel planetario y se agudiza a merced de las nuevas tecnologías, redes sociales e internet, que son los lugares favoritos para la proliferación, expansión y distribución de la posverdad, es decir, del engaño, la mentira y la información falsa. Ahora bien, nos preguntamos qué tiene que ver todo esto con un mundo transparente. Esta propuesta de interpretación tiene como punto de partida el escrito del reconocido filósofo italiano, Gianni Vattimo, titulado *Posmoderno: ¿Una sociedad transparente?*, donde

viene a resaltar el papel de los mass media en la sociedad contemporánea como una posibilidad de emancipación de las minorías. Dice Vattimo respecto a la

sociedad transparente... lo que intento sostener es: a) que en el nacimiento de una sociedad posmoderna los *mass media* desempeñan un papel determinante; b) que éstos caracterizan tal sociedad no como una sociedad más *transparente* consciente de sí misma, más *iluminada*, sino como una sociedad más compleja, caótica incluso; y finalmente c) que precisamente en este *caos* relativo residen nuestras esperanzas de emancipación” y agrega más adelante “lo que de hecho ha sucedido, a pesar de cualquier esfuerzo por parte de los monopolios y las grandes centrales capitalistas, es, más bien al contrario, que la radio la televisión y los periódicos se han convertido en componentes de una *Weltanschauungen*: de visiones de mundo... Occidente vive una situación explosiva, una pluralización que parece irrefrenable y que torna posible concebir el mundo y la historia según punto de vista unitarios (Vattimo, 2000, p. 79).

En otras palabras, lo que viene a decir el pensador italiano es que la posmodernidad se caracteriza por la infinidad de interpretaciones y perspectivas que tenemos de la realidad. Y precisamente, en esta diversidad de perspectivas que abren los medios de comunicación masivos, sumado a esto internet y las redes sociales, se abriría una esperanza de emancipación para las minorías y los excluidos. Como afirma Wolton (2007):

Las nuevas tecnologías son, como si se tratara de una figura de la emancipación individual, una *nueva frontera*”. No es solo la abundancia, la libertad o la ausencia de control lo que seduce, sino también esta idea de autopromoción posible, de una escuela sin profesor ni control... la Red se convierte en la figura de la utopía, de una sociedad donde los hombres son libres, susceptibles de emanciparse por ellos mismos... las nuevas tecnologías constituyen indudablemente un lugar de apertura (p. 96).

Sin embargo, desde nuestra perspectiva, esta utopía, por decirlo de alguna manera, que sostiene Vattimo, se transforma rápidamente en una distopía, cuando analizamos el fenómeno de la posverdad, que se amplifica gracias a las nuevas tecnologías de las comunicaciones y a la globalización, donde podemos ver cómo la información y sus derivas, no nos llevan precisamente a una pluralidad interpretativa o a la posibilidad de alzar las voz de las minorías, sino que precisamente nos muestran más estandarización y una distribución ilimitada de informaciones sin ninguna veracidad ni profundidad. Todo esto prolifera en internet y a nadie parece molestarle, donde la opinión pública se construye en base a mentiras y a posverdades. “Naturalmente, nadie puede salvarnos del montón de disparates, pero lo peor es que nadie se escandalice. Uno de los efectos de tal despropósito consiste en la nivelamiento dóxico: todo vale lo mismo, es decir, nada vale nada” (Esquirol, 2011, p. 22).

En definitiva, vivimos en un estado de aplanamiento donde cualquiera puede decir cualquier cosa sin mayores consecuencias, y lo peor de todo es que todos se sienten con el derecho y la necesidad de decir, de hablar sin ningún conocimiento, la mera doxa que se termina estableciendo como verdad absoluta, y lo más preocupante es que a nadie parece importarle. En este mismo sentido se expresa Rodenas (2017) quien comenta que “lo estremecedor de esta nueva mentira es que los ciudadanos pueden estar dispuestos a dejarse engañar de buen grado a cambio de obtener con ello cierta pretendida ganancia –perfectamente describable, en su vida cotidiana (empleo, seguridad, bienestar material) que, para decirlo con dos palabras, consisten en reducir su incertidumbre y sensación de poquedad, en suma, su miedo. (p. 167).

Otra definición que va en la misma vía es la de Faride Zerán para quien las redes sociales desempeñarían un papel fundamental para la difusión de la información falsa y la posverdad, pues...

En el anonimato de las redes se esconde mucha basura pero, sobre todo, mucha mentira disfrazada de información seria. La posverdad ha sido definida como el espacio donde la información y los datos duros pesan menos que las emociones, el resentimiento, o lo que cada uno cree o imagina (Zerán, 2017, p. 2).

En esta definición, la profesora chilena hace hincapié en el anonimato de las redes sociales como un espacio que permite difuminar toda esa información tendenciosa y falsa que circula por las redes sociales, que ayuda a manipular a la opinión pública y que al mismo tiempo brinda ganancias económicas a sus creadores en función de los likes y la publicidad.

Sin lugar a dudas Vattimo no tenía en cuenta estos derroteros que han seguido las comunicaciones y las informaciones a merced de las nuevas tecnologías, pero es urgente hacer un llamado a la política, al periodismo a tomar cartas en el asunto y brindar al mundo contemporáneo una nueva visión de la política que no esté fundamentado en la posverdad o la mentira, sino en la verdad. Cabe decir, que como sostiene Paul Valadier, la posverdad se puede convertir en un peligro para la democracia y es nuestro deber desnudar y denunciar esta práctica que ha globalizado la mentira, dado que...

Podemos empezar a temer que estas prácticas estén empezando a convertirse en garantía de *éxito* político, por lo menos a corto plazo, puesto que en un plazo mayor las consecuencias son tan graves como el descrédito de la palabra pública y el desprestigio de los responsables políticos, pues crece la sospecha generalizada ante el crédito de la palabra y la sinceridad de los compromisos (Valadier, 2017, p. 299).

Nos preguntábamos anteriormente, siguiendo la reflexión de Vattimo, si gracias a la globalización de la economía y a la mundialización de las técnicas se podría

hablar de un mundo más transparente, abierto y plural, y gracias al surgimiento de la posverdad y a su dominio, esa pregunta se respondería por sí sola. Si bien los discursos hegemónicos prometen que la globalización y las nuevas tecnologías de las comunicaciones traerían aparejado el progreso de la humanidad, una democratización de la sociedad y una lucha por las libertades y valores universales, nos encontramos con un escenario muy distinto. En definitiva,

El pleno cambio de época generado por la revolución digital y las transformaciones de los canales de información y generación de noticias, la irrupción políticos que parecen jugar más con las emociones que con las evidencias o llegan a inventarse hechos para justificar lo que afirman, ha generado la sensación de que las reglas básicas del juego democrático se venía abajo (Subirats, 2017, p. 118).

Esta sería precisamente una de las mayores preocupaciones que suscita el surgimiento de fenómenos como el de la posverdad, principalmente en lo relacionado con las promesas y supuestos que acompañaron la aparición de internet o la llamada cyberdemocracia, donde la participación y el pluralismo se convertían en sinónimo de la red, lo que se aleja mucho del escenario que enfrenta el mundo contemporáneo, donde aquellos discursos que promueven el odio, la xenofobia, el racismo y la homofobia parecen alcanzar su clímax en las redes sociales y en internet.

1.3 Totalitarismo y democracia en la era de internet.

El comunicador, el informador, el escritor, el periodista, todos se ven abocados a tomar una posición crítica, a asumir el reto de dirigir, orientar y formar la opinión de los consumidores, lectores, televidentes, radio-escuchas, entre otros, que se caracterizan por ser pasivos o en la web, donde el consumidor es a su vez un productor, es decir es prosumidor, quien borra todas las fronteras de tiempo y espacio y de manejo de información: se escribe con sus amigos, ve televisión, lee, ve imágenes, guarda información, la comparte desde cualquier lugar y puede decir lo que quiera, supuestamente, sin que nadie filtre sus contenidos, sin que haya editor, nadie corrige, todo cuanto allí se diga es una opinión, una doxa, si cuanto se dice es mentira o verdad parece no importarle a nadie, en la vida cotidiana no se les piden las fuentes ni que prueben su veracidad.

Los totalitarismos del siglo XXI son no vinculantes, es decir, las personas ya no necesitan pertenecer al partido, ser un sujeto actuante dentro de la organización, los totalitarismos del siglo XXI simplemente usan al individuo en su momento para una tarea o razón específica y particular, los consume, los usa y los abandona hasta una nueva oportunidad en la que los vuelva a necesitar.

La posverdad no es cuestionable, porque ella en sí misma no es un objeto epistémico, no se produce con un método, una ciencia, una ética, unos valores, allí se ha perdido todo pudor y toda ética, para mentir.

La posverdad pone pues todo el andamiaje jurídico, político y económico bajo sospecha, la democracia, el sistema electoral, todo cae bajo las sombras de la posverdad, allí la realidad no es más que un relato. Como dice Domingo Rodenas de Moya (2007) en su ensayo *La verdad en la estacada*: “La verdad es que la verdad no es demasiado verdad” (p. 60). Esa podría ser la paradoja central del relativismo epistemológico y axiológico que ha debilitado un aparte del pensamiento del último medio siglo.

La posverdad es un plato que se sirve caliente, es vistoso, apetitoso, se ofrece al gusto del consumidor. Una vez se ha logrado que un consumidor adopte un punto de vista, está listo para creer todas las verdades a medias y todas las mentiras repetidas, donde cada uno se convierte en el inventor de su verdad.

La aceptación de partidos, ideologías y de la posverdad se da por las pequeñas ganancias que ofrecen sus creadores y que no son ciertas casi nunca: tales como empleo, seguridad, eliminación del peligro que traerían otros actores. Así pues, en la posverdad, siguiendo a Lacan: lo simbólico, lo imaginario, lo real y el síntoma mismo desaparecen, borran sus fronteras y se confunden para ir directo al corazón del objeto de la causa del deseo.

Cuando Jacques Lacan (1953) nos habla de su nudo borromeo, en el que se enlaza su trilogía: lo real, lo imaginario y lo simbólico, y más adelante aparece su cuarto jinete: el sinthome, nos muestra la presencia del basto campo de lo inconsciente y cómo *podemos alimentar la pulsión, pero nunca saciarla*. Y como estamos presos del yo, que se identifica con el yo ideal, imaginario y ese mismo yo que se identifica con el ideal del yo simbólico, y siempre en la estacada frente a lo real, siempre tras procesos identitarios, de autoconstrucción, de idealización, un yo pobre y un pobre yo, que nunca acaba por darnos una unidad, por ser un centro ni identitario ni de consciencia, ni gobernante del deseo, y por lo tanto, estamos siempre listos para ser alienados por nuestro propio camino y por el de las ideologías, siempre listos para el estrés, para una sintomatología que pasa, casi desapercibida, listos para construir nuestro camino por medio de un cuerpo enfermo como síntoma, una mente - juguete y todo dentro de una sociedad siempre en crisis: de valores, ecológica, económica, social y política.

Nuestros afectos, nuestra emocionalidad, nuestra sensibilidad, nuestro deseo, los gritos y la inteligencia de nuestro cuerpo contaminan nuestra racionalidad, nuestra cognición se da en caliente, se encuentra entreverada de pasiones, amores, odios, amistades, sinsabores y falsas promesas.

Así pues, toda nuestra afectividad nos hace tender a conservar nuestras estructuras cognitivas, a no aceptar la ciencia, la lógica, la razón, a no aceptar una racionalidad construida dura y críticamente. En general, lo nuevo se procesa muy lentamente, de tal suerte que la ideología se convierte en una función afectiva, de integración a un grupo y, por tanto, las ideas contrarias, se ven como agresión.

Por su propio diseño, las redes sociales constituyen cámaras de resonancia donde escuchamos solo lo que queremos oír y se propician grupos que poco o nada se comunican entre sí, excepto para pelearse, de tal manera que operan como máquinas que fetichizan nuestro pensamiento, que obnubilan nuestra razón y se convierten en un fin con un alto valor emocional y afectivo al que no queremos renunciar.

No son pues la lógica, la ciencia, la razón o esa cosa inopinada a la que llamamos sentido común las que rigen nuestros destinos, las que gobiernan a los pueblos, así como tampoco lo hacen la ética, la moral o las religiones como signo de respeto por el otro ni la estética o los derechos humanos o qué sabemos cuántas cosas generalizadas como el sumun de las perfecciones humanas. Las Constituciones son leyendas, las razones de Estado se parecen más a los principios del lobo feroz que al deseo del cazador de comerse a caperucita. En ellas se ha evidenciado la corriente frase: *El hombre es lobo para el hombre*, frase atribuida a Thomas Hobbes alrededor del año 1600.

Maquiavelo aconseja al Príncipe y le dice: “Si el príncipe puede imponerse por el amor, bien, pero si no lo hará por la fuerza”. Maquiavelo no conocía el poder de la propaganda, la fuerza de la ideología, pues no existían los medios de masas. La mentira, el engaño, la sutileza, la astucia son tan viejas como el sapiens mismo, ello está presente en todas las epopeyas, las biblias, los relatos míticos, es fuente de la literatura, pan cotidiano.

Ya Aldous Huxley en su obra “Un mundo feliz” nos habla de un pueblo que debe consumir una porción diaria de soma que lo llevará a “una eternidad en la luna” para ser feliz y caer así en una narco-hipnosis en la que no se cuestiona ni se opone nada, en su obra tenemos la advertencia de un mundo totalmente alineado y manipulado, que suplica que les quite su libertad y la individualidad en nombre de la estabilidad universal.

Así mismo, George Orwell en la novela 1984 se anticipa a lo que ocurriría y nos propone las cárceles del pensamiento, de la neolengua, del doble pensar, del gran hermano que todo lo controla para tener así un mundo totalmente doblegado. Estos estereotipos no distan mucho de la realidad, de las grandes ideologías como el estalinismo o el nacional socialismo, donde el arte mismo es puesto al servicio de la política.

En 1928, la película Octubre prologó el décimo aniversario de la revolución, con un espectacular ritmo de montaje que transfigura la propaganda en épica,

un efecto colateral de tanta posverdad es que el estreno se retrasó casi medio año porque Trotsky ya no tenía la consideración de buen revolucionario y hubo que eliminarlo de toda la película, como igualmente ocurriría en toda la iconografía bolchevique (Puig, 2017, p. 133).

Ahora bien, habría que destacar qué es lo que es necesario examinar, cuáles son las características de la posverdad, como un golpe mortal a la democracia, a los derechos humanos, a la esfera pública y a la transparencia de los procesos electorales. No todos tenemos por bien mayor la verdad, en últimas pocos andamos en su búsqueda, soñando que existe y que es posible aproximarnos a ella, que hay caminos y métodos para asirla, entenderla y hacer coincidir, lo más que se pueda, nuestro discurso con los hechos; sin embargo muchos humanos prefieren el engaño, la mentira, unos en forma inconsciente y otros de manera consciente, realizando un loco trueque, como en el caso del enamorado que dice: “Miénteme más que me hace tu maldad feliz” o en el poema:

Rondeles

Amor, deliciosa mentira,
áspero amor, retorna ven,
tu pena es el único bien
amor, deliciosa mentira.

(León de Greiff, 1975).

Porque en últimas buscamos seguridad y afecto, el seguidor apasionado de un líder como Mussolini o Hitler y tantos otros más, sabe en el fondo de sí que su líder está equivocado como la mayoría de los políticos, y que muchas de las cosas malas que de él se dicen, son ciertas, pero el ciudadano común no está dispuesto a cuestionarlo, a ir hasta las últimas consecuencias, a indagar, no eso no, no estamos dispuestos a salir de nuestra zona de confort, a cuestionar a Dios, al líder, al partido, la ideología, la relación afectiva, eso sería poner en entredicho todo cuanto sostiene nuestra identidad.

Ahora bien, en la historia de la humanidad nadie fue tan consciente como Hitler de la importancia de la retórica en la política, de la difusión de estereotipos del partido ideal, de la difusión de mentiras machacadas mil, diez mil veces, hasta convertirlas en verdades, en decir, de la estrategia como están hechas las posverdades.

No obstante, según Faride Zerán (2017), Chilena, premio nacional de periodismo:

El hecho de que el diccionario Oxford definiera posverdad como palabra del año del 2016 no significa que estemos ante un fenómeno nuevo. Desde que el periodismo existe, ha tenido que lidiar precisamente con la permanente tenta-

ción de quienes lo asumen como instrumento para falsear los hechos, alterar la realidad, mentir, omitir, censurar o construir realidades a partir de premisas falsas. Y si bien el término surge con fuerza en medio de hechos sorprendentes, porque los sondeos decían otra cosa-el triunfo del Brexit en el Reino Unido; el de Trump en las elecciones estadounidenses o el No del plebiscito en Colombia en el marco de respaldar el proceso de paz con las Farc...Que la verdad se manipula y controla lo sabía Göbbels durante el nazismo; lo imaginaba Orwell, en 1984, y todos los dictadores de la todas las épocas” (p.1).

Goebbels, el ministro de propaganda de Hitler sistematizó sus ideas y experiencias sobre el uso de la propaganda en once principios que a continuación presentamos: simplificación y del enemigo único, método de contagio, transposición (*Si no puedes negar las malas noticias, inventa otras que las distraigan*), exageración y desfiguración, vulgarización, orquestación (*Si una mentira se repite lo suficiente, acaba por convertirse en verdad*), renovación, verosimilitud (*Mi opinión vale más que los hechos*. A.C. Grayling), silenciación, transfusión y unanimidad. En general todas estas premisas parten de la idea de simplificar el discurso para las audiencias, reducir elementos y repetirlos de manera fragmentaria, confundir, revolver, enredar, como maneras de hacer de la realidad algo banal.

Estos once principios están tan vigentes como cuando Hitler los usó y son utilizados hoy por los creadores de imágenes de la industria cultural, por los gobiernos, por los candidatos, por las corporaciones, por los publicistas y por quienes inventan las Fake news³. Los principios de Goebbels van al corazón de las masas, a sus emociones primarias, creando un mundo basado en pocas ideas, exacerbando el odio y los sentimientos de rechazo en virtud de una supuesta sobrevivencia, en fórmulas repetidas incansablemente una y otra vez, aunque falsas, para convertirlas así en verdades, buscando a toda costa el desprestigio del enemigo y basando muchas veces los argumentos en mitologías preexistentes, en antiguas ideas y en expectativas falsas.

Es una metodología esencial del engaño y de usar cualquier cosa para conseguir los objetivos, la cual en la actualidad se hace segmentando los públicos y diciéndoles, como en el plebiscito de la Paz en Colombia a los adultos mayores que se les quitaría la pensión, a la clase media que Colombia entraría en el Castrochavismo, que algo en particular pasaría con los integrantes del movimiento LGTBI y en general, a ejercer violencia psicológica frente al electorado, utilizan muchas de las estrategias enumeradas, pero sobre todo, diciéndole a cada uno lo que puede temer. “Estábamos buscando que la gente saliera a votar verraca”, dijo Juan

³ El término *fake news* (noticias falsas) se asocia a la elección del presidente norteamericano Donald Trump, utilizado por él mismo durante la campaña electoral y tras su elección. El concepto surgió asociado a la política; no obstante, se ha ido extendiendo a otros escenarios.

Carlos Vélez, quien reveló sus estrategias para la campaña del No en entrevista al diario La República (2016):

En emisoras de estratos medios y altos nos basamos en la no impunidad, la elegibilidad y la reforma tributaria, mientras en las emisoras de estratos bajos nos enfocamos en subsidios. En cuanto al segmento en cada región utilizamos sus respectivos acentos. En la Costa individualizamos el mensaje de que nos íbamos a convertir en Venezuela. Y aquí el No ganó sin pagar un peso. En ocho municipios del Cauca pasamos propaganda por radio la noche del sábado centrada en víctimas” (p. 2).

2. Ideología técnica: el triunfo de la información y la técnica.

Sin lugar a duda las tecnologías de la información y las comunicaciones se han transformado en herramientas imprescindibles para la vida del ser humano contemporáneo. Para nadie es un misterio que la humanidad en su conjunto se ve diariamente enfrentada a transformaciones radicales y vertiginosas en su forma de ser en el mundo, en la manera como habita, en aquel espacio que construye su subjetividad, cambios comparables quizás con la aparición de la escritura, el paso del mito al logos o con la invención de la imprenta.

Pues bien, dentro de este contexto es que un fenómeno como la posverdad puede campar a sus anchas, éste es justamente el terreno que permite que este tipo de mentiras, manipulación y engaño pueda prosperar y desarrollarse con total libertad y con cierta condescendencia, y por qué no decirlo, fomentada por los dueños de los gigantes tecnológicos que instrumentalizan valores universales y debilidades psicológicas de los usuarios, para hacerse más poderosos y aumentar sus beneficios económicos. En efecto,

Cuando hablamos de posverdad nos estamos refiriendo sobre todo al proceso de búsqueda de la verdad en la esfera pública y su impacto en las creencias privadas de los ciudadanos...ningún análisis puede dejar de lado una genuina novedad que nos permite distinguir entre las posverdades de hoy y las simples falsedades de ayer, a saber: las tecnologías digitales de la comunicación (Arias, 2017, p. 72).

Por esta razón se transforma en una parada obligatoria hablar de las tecnologías de la información y la comunicación en relación con el surgimiento y difusión de la posverdad, lo que mostrará las profundas contradicciones existentes entre las promesas fundacionales de internet y las redes sociales con los intereses últimos que persiguen los gigantes de la industria de la tecnología, buscadores y redes sociales.

Ciertos autores concluyen que para que se de este escenario debe imperar cierta concepción del mundo, de la vida humana que entrega una confianza ciega a

las tecnologías para resolver los problemas de la sociedad contemporánea, especialmente en lo que tiene que ver con la comunicación. Esta interpretación recibe distintas denominaciones: Dominique Wolton la llama ideología técnica; Morozov acuña el concepto de solucionismo tecnológico o internetcentrismo y Pariser: utopía digital. A pesar de los distintos títulos, todas apelan en términos generales a describir esa situación donde la sociedad en su conjunto les entrega a las técnicas de comunicación un poder absoluto, sin siquiera establecer una distancia crítica con relación a los beneficios y principalmente en lo relacionado con los efectos negativos de estas tecnologías. Cuestión que en el último tiempo se ha hecho cada vez más perentoria por la repercusión mundial que generó la filtración masiva de datos de los usuarios de Facebook que salió a la luz en 2018, gracias a lo cual ha quedado demostrado que algunos gobiernos y usuarios mal intencionados se han servido de dichos datos, entregados libremente, para manipular a la opinión pública o simplemente para ganar algún dinero. Y sumado a esto cada vez son más las voces disonantes que alertan sobre el peligro que conllevan esta clase de interpretaciones.

Vamos por partes, en primer lugar es importante destacar cuáles fueron las promesas fundacionales de internet y las redes sociales. Wolton (2006) en su libro *Salvemos la comunicación*, sintetiza estas promesas como sigue: “la red se instalaba en la economía de la información, colmaría la brecha Norte-Sur, derrocaría los regímenes autoritarios, regeneraría las viejas democracias y crearía un nuevo hombre” (pág 71). En este mismo sentido se expresa Pariser (2017) cuando recuerda que...

Durante algún tiempo, parecía que internet iba a redemocratizar por completo la sociedad. Blogueros y periodistas reconstruirían sin ayuda alguna los medios de comunicación públicos. Los políticos solo podrían presentarse a las elecciones si disponían de una amplia base de apoyo de pequeños donantes comunes. Los gobiernos locales serían más transparentes y tendrían que rendir cuentas. Sin embargo, la era de una conexión cívica no ha llegado” (p. 15).

A simple vista podemos constatar que muchas de las promesas o las utopías de la era digital se han desvanecido y se han transformado justamente en lo opuesto a aquello que prometían y pontificaban. Manipulación, noticias falsas, cyber bulling, posverdad, filtración de datos, *shitstorm*, vigilancia y control se han transformado en moneda corriente en la era digital.

Todo esto tendría como fundamento cierta interpretación, que Wolton ha denunciado y descrito en su teoría de la comunicación, donde sostiene que existe un tipo de ideología que se apropia del concepto de comunicación y acaba por determinarlo completamente. La ideología técnica se sustenta...

En confiar a los instrumentos el cuidado de resolver problema de sociedades que son ajenos a su campo de competencia. En este caso es creer que cuantas más técnicas haya...más se comprenderán los individuos. Es subordinar los progresos de la comunicación humana y social al progreso de la técnica” (Wolton, 2011, p. 38).

Esto tiene como consecuencia directa creer que mientras más técnicas de comunicación se desarrollen e inventen mejor se comunicarán y entenderán los seres humanos, es decir, que gracias a ella la sociedad superaría los conflictos, la soledad y la violencia. En otras palabras, es el progreso de la tecnología el que define los progresos de la comunicación humana, lo que conlleva que se confundan dos realidades distintas: la técnica y la vida humana y social. Desde esta óptica, los dispositivos e instrumentos técnicos se transforman en el centro de gravedad de la sociedad contemporánea, desde donde todo lo demás adquiere sentido. Es importante tener en cuenta esta situación, pues:

Muchos de los problemas que los políticos que practican la “posverdad” denuncian y con los que se confrontan vienen de otra deriva igualmente peligrosa y manipuladora, que es la de una tecnocracia y de un pensamiento hegemónico que ha venido defendiendo que existía una única respuesta racional y efectiva ante los problemas sociales que nos aquejan. (Subirats, 2017, p. 125).

Pues, bien, la crítica de Wolton se dirige principalmente hacia la ideología técnica, que consiste en asignar a las técnicas de comunicación un valor fundamental y central en la contemporaneidad, con la finalidad de hacer de ellas el fenómeno más importante para dar sentido a las relaciones sociales y organizar la sociedad; en otras palabras, el mundo social quedaría definido según los preceptos que dictan las técnicas de comunicación. Lo que conlleva otra confusión, pues se entremezcla lo propiamente técnico - en lo que sin duda se han dado avances sustanciales- con la comunicación, en la cual, según Wolton, no se han dado mayores progresos. Esto significa que el progreso y avance de la técnica, sumado a la distribución y generación ilimitada de información, no es suficiente para que hablemos de un progreso en la comunicación entre los hombres y las sociedades. Sería una utopía, entonces, sostener que el desarrollo tecnológico brindaría, por sí solo, una solución absoluta y arreglaría de plano los problemas de la incomunicación y soledad que evidencia la sociedad contemporánea.

Otro asunto importante tiene que ver con la interactividad, que sería la palabra mágica que simbolizaría la reunión entre libertad e inteligencia, lo que, como una manifestación más de la dependencia a la tecnología, identifica la libertad con estar multiconectado y en línea. Wolton presenta un interesante juego de palabras respecto a internet en relación con la palabra net. Comenta que internet no es más que una red, lo que debe ser entendido como una red que también atrapa y apresa al usuario; es decir, como algo completamente contrapuesto al alarde de

libertad que sobre internet se pontifica, pues, por ahora, solo se ve la libertad y no el control que ella ejerce; se ve la oportunidad de una liberación sin mayores trabas que las que se puedan encontrar en la red (Wolton, 2011).

En efecto, se entra aquí en uno de los problemas centrales en la era digital, pues la sobre valorada y sobre estimada libertad que ofrecen las redes sociales y los monopolios de internet está íntimamente ligada a la pérdida de privacidad y a la trazabilidad a la que son sometidos los usuarios, donde nos encontramos en la paradoja que supone un acceso libre y gratuito a los servicios de Google -o al participar de una comunidad virtual-, o de un nuevo espacio público que ofertan las redes sociales, con la vigilancia y comercialización de nuestros datos. Pasamos en un instante de la sensación de una libertad absoluta a la trazabilidad, la vigilancia y la dependencia. Ejemplo de esto es lo que comenta Jaume (2017), cuando recuerda que

Todos nos paseamos por la ciudad de este planeta con dispositivos de control en el bolsillo en los que nosotros mismos nos ofrecemos como mercancías. Nunca había sido tan fácil controlarnos. Como dice Agamben, ahora ofrecemos sin resistencia lo que antes los regímenes totalitarios conseguían mediante la tortura (p. 151)

La vida privada queda constantemente expuesta en internet sin mayores filtros, todo se tiene mostrar y publicar en la red, pero exponer constantemente todo acerca de nuestra intimidad, de nuestra vida privada y la de los demás no es sinónimo de libertad, ni de progreso de la comunicación ni de una sociedad desarrollada. Como advierte Wolton (2013),

La cuestión sigue siendo la de la experiencia: la necesidad absoluta de dejar las redes y las técnicas para volver a experimentar la realidad social, humana y afectiva. Tengamos cuidado con los esquizofrénicos de las redes sociales, a las soledades interactivas. Las amistades digitales deben reencontrarse con la realidad, pues ahí está la prueba, una vez apagadas las máquinas. Reencontrarse con la realidad más que vivirla en pantalla” (p. 55).

Según esta interpretación, el respeto, la sana convivencia, la tolerancia, la democracia y el pluralismo no son directamente proporcionales con la velocidad, con la instantaneidad, ni con la interactividad que nos brinda internet, dado que las relaciones humanas, la relación con el otro, como fundamento de la comunicación, son más difíciles y complejas que los intercambios en línea que se dan a través de Facebook, Twitter, Instagram, donde quien define las relaciones y lo que vemos son las mediaciones algorítmicas y no seres humanos.

Ahora bien, debemos resaltar, como hace el autor, que los procesos de la comunicación humana no son directamente proporcionales a los progresos de la técnica, es fundamental separar comunicación y técnica, las que si bien pueden

trabajar juntas pertenecen a ámbitos distintos de la sociedad. La ideología técnica que parece dominar todas las esferas de la existencia ha terminado por imponerse de forma subrepticia, pero no por eso se ha hecho menos fuerte, pues para muchos la comunicación sin técnica no es posible. No obstante, no se puede reducir la comunicación a los desarrollos tecnológicos, pues a medida que los avances en la tecnología de la transmisión de datos conquistan espacios sociales, como con las redes sociales, la sociedad está cada vez menos comunicada y parece ser que se ha polarizado todavía más. Ejemplo de esto es que “el espectro político se está polarizando entre el ultra conservadurismo y una izquierda radical que difieren en muchas cosas pero que se parecen en otras tantas, como la superficialidad y la vocación panfletaria. El nacionalismo y la xenofobia amenazan con volver a dominar Europa” (Jaume, 2017, p. 155)

En definitiva, frente al hechizo o fascinación tecnológica que obnubila a ciudadanos, gobiernos, empresas y universidades, se elevan voces, cada vez más frecuentes, que subrayan la distorsión o engaño que se produce cuando se piensa que la tecnología podrá sustituir completamente las relaciones humanas por intercambios en línea, o reemplazarla por la sociabilidad mediada algorítmicamente que se presenta en las redes sociales como su fundamento.

2.1. Solucionismo tecnológico e internetcentrismo.

Dentro del contexto de crítica a esta ideología, que permanece de cierto modo oculta y que conduciría los destinos del mundo contemporáneo, surge la palabra de Evgeny Morozov (2015), quien acuña el concepto de solucionismo tecnológico para describir este escenario donde los profetas de la tecnología prometen que cualquier problemática humana, de las más diversas índoles, se podrá solucionar gracias al desarrollo y progreso de las tecnologías. Muchos de estos tecno-optimistas sostienen que:

La tecnología puede hacer que seamos mejores personas, y lo hará. O, al decir de esos fanáticos de la tecnología llamados *geeks*, si disponemos de suficientes aplicaciones todas las fallas del sistema humano se vuelven superficiales... Si Silicon Valley nombrará a una pronosticadora, su visión de futuro –cerca del año 2020, digamos- sería, a su vez, fácil de predecir. Diría algo así: la humanidad equipada con poderosos dispositivos de autovigilancia, por fin vence la obesidad, el insomnio y el calentamiento global debido a que todos comen menos, duermen menos y sus emisiones son más controladas (p. 12).

Como podemos ver, Morozov va más allá en su crítica que Wolton, pues este parecía circunscribir su crítica más que nada a las técnicas de comunicación y de información. Decimos más allá pues el escritor bielorruso muestra dicha interpretación tecnocentrista desde una dimensión aún más peligrosa, pues se

nos hace creer que las nuevas tecnologías, en constante progreso y mejora, serían capaces por sí solas de acabar con gran parte de los problemas que afectan actualmente a la humanidad, desde el calentamiento global, pasando por arreglar las dificultades inherente a la comunicación humana y social, hasta solucionar todos los problemas relacionados con la salud del ser humano. No es difícil reconocer aquí una especie de utopía tecnológica donde el desarrollo de instrumentos tecnológico de última generación sería directamente proporcional al progreso de la humanidad en su conjunto y en todas las esferas. Sería algo parecido a aquello que prometía la ilustración, donde un tipo de razón y conocimiento, el técnico científico –independiente de su correcta utilización- mejoraría las condiciones de vida del mundo entero.

Advierte Morozov que “el objetivo de Silicon Valley de meternos a todos en una camisa de fuerza digital fomentando la eficacia, la transparencia, la certeza y la perfección -eliminando, por consiguiente, sus contrapartes negativas: la fricción, la opacidad, la ambigüedad y la imperfección- resultará demasiado caro en el corto plazo” (2015, p. 16). Ciertamente ese corto plazo ha llegado y se han hecho más visibles los peligros y amenazas que subyacen en estas interpretaciones, cuando cada día más la sociedad pone en tela de juicio estas promesas de soluciones mágicas a los problemas del ser humano. Diariamente vemos en ciertos medios de comunicación los problemas asociados a estas tecnologías: adicciones, vigilancia, trazabilidad, manipulación, información falsa, como, en este caso, el surgimiento de la posverdad. Como hemos venido señalado, esta ideología tiene directa relación con la difusión e impacto de la posverdad en la sociedad, pues de alguna manera esta se promueve “con humanos que han perdido su capacidad básica de razonamiento moral; con instituciones culturales venidas a menos (o incluso moribundas que no se arriesgan a sino que cuidan su mentalidad financiera; y lo que es más aterrador, con un entorno social hipercontrolado” (Morozov, 2015, p. 16). Sin embargo, más preocupante para el autor es que la disponibilidad misma de estas soluciones digitales económicas y diversas es lo que nos indica y demanda que debemos solucionar, es decir, ellas de alguna manera nos imponen a qué debemos dirigir nuestra atención, qué problemas debemos solucionar con ellas. En otras palabras, determinan aquello que debemos arreglar; soluciones que generalmente tienen que ver con la optimización de la producción y la autoexigencia para aumentar el rendimiento.

El problema que aquí queremos resaltar es que este tipo de solucionismo se ha tomado todas las esferas de la existencia y que en términos generales,

reformula todas las situaciones sociales complejas como problemas con definición clara y soluciones definitivas y computables, o como procesos transparentes y obvios a primera vista que pueden optimizarse sin mayor esfuerzo- apenas contando con los algoritmos correctos -, es probable que la búsqueda tenga

consecuencias inesperadas y termine causando más daño que soluciones... A esta ideología que legitima y sanciona este tipo de aspiraciones la llamo *solucionismo* (Morozov, 2015, p. 24).

En el caso de la comunicación es fácil reconocer como se da este *solucionismo*, relacionándolo directamente con los que afirma Wolton, dado que esta ideología sostiene que sería realmente fácil detectar los problemas de la comunicación humana y social, donde lo más importante es diseñar instrumentos cada vez más sofisticados, capaces de distribuir la mayor cantidad de información en el menor tiempo posible, en este caso la instantaneidad se transforma en valor fundamental. Como si los instrumentos fueran a solucionar los problemas de intolerancia, xenofobia, clasificación social, incomunicación, soledad, discriminación, etcétera. No es difícil advertir que la vida humana y la comunicación son cuestiones siempre complejas, a las que le son inherentes problemas que no se pueden solucionar con una simple suma entre técnicas e información. Una cosa es el avance de la tecnología y la distribución y generación de información, y otra cosa muy distinta es la comunicación en su dimensión ontológica y antropológica, cuyos problemas necesitan soluciones humanas y no tecnológicas. Ahora bien, es importante precisar como hace Morozov (2015) que

Rechazar el *solucionismo* no significa rechazar la tecnología. Tampoco implica abandonar toda esperanza de mejorar el mundo que nos rodea; la tecnología puede ser parte de este proyecto, y debería serlo. Rechazar el *solucionismo* tecnológico es trascender la mentalidad racionalista que reformula cada falta de eficacia... como un obstáculo que es necesario superar. Existen otros caminos más fructíferos, humanos y responsables para reflexionar sobre el papel de la tecnología a la hora de posibilitar el florecimiento humano; es probable que los solucionistas no los comprendan, a menos que agreguen complejidad a su peligrosa visión reduccionista de la condición humana (p. 32).

En este contexto, Morozov acuña el concepto de Internet-centrismo entendido como la manifestación más clara y precisa de estas utopías tecnológicas. En su primer libro, llamado *El desengaño de internet* de 2011, sostenía como argumento fundamental que la infraestructura física de internet se parece muy poco al mítico internet que ocupa el centro del debate público; esa que supuestamente ha derrocado los gobiernos de Túnez y Egipto, esto es, es la red que ha posibilitado la Primavera Árabe, y que al mismo tiempo destruye nuestro cerebro. Ciertamente esta postura parece ser algo radical, pues no podemos negar los beneficios o efectos positivos que nos brinda la red, pues como comentaba Heidegger en 1955 sería miope marchar contra las técnicas, que nos ayudan y desafían de forma constante y nos permiten desarrollar múltiples tareas que antes demandaban un gran esfuerzo y tiempo.

Más adelante, en su libro *La locura del solucionismo tecnológico*, el bielorruso sostiene que internet se ha convertido en el motor que impulsa muchas de las

iniciativas solucionistas, y que es al mismo tiempo la red que nos atrapa e impide ver sus defectos y reconocer la opacidad que domina en su interior (Morozov, 2015, p. 33). A partir de esta premisa es que el autor acuña el concepto de internet-centrismo, cuya tesis fundamental sostiene que el mundo contemporáneo vive una época única y revolucionaria, en la cual las verdades anteriores dejan de tener validez y todo, absolutamente todo enfrenta cambios profundos, donde además la necesidad de 'solucionar cosas' es nuestra exigencia diaria. Esta interpretación le ha entregado a los solucionistas tecnológicos una serie de argumentos para sostener su tesis

Sobre cómo funciona el mundo y como debería funcionar, como se expresa y como se debería expresar; así muchos de temas y debates se reformulan en términos de *Internet*. El internet-centrismo es a *Internet* lo que el cientificismo es a la ciencia: su epistemología rechaza los puntos de vista discrepantes, y toda la historia reciente se ocupa de contarnos cómo el gran espíritu de Internet se manifiesta ante nosotros (Morozov, 2015, p. 34).

2.2. *Ideología técnica, solucionismo tecnológico y posverdad.*

Lo propio de la red es el vértigo, la velocidad, la red es como una montaña rusa sin principio ni fin y cuyos picos son también infinitos; hasta el siglo XX era más o menos cuantificable la cantidad de información que se producía, se podía medir y sacar la media de los libros, los artículos, las revistas, los informes científicos e institucionales, etcétera. Ahora la red crece exponencialmente, es imposible abarcarla, dimensionarla y menos aún, leerla, conocerla, toda la información está a un clic, pero, aunque hiciésemos clic toda nuestra vida no levantaríamos el 1 % de lo que está en la web, el vacío es inconmensurable.

Así pues, la web es una nebulosa, un universo borroso como el real, como el cosmos mismo, es un infinito, con el agravante de que lo que está en él no es posible conocerlo, leerlo o comprenderlo, menos aún constatarlo, verificar su validez, su verdad, su científicidad, aunque existen algunos mecanismos de verificación de autenticidad, cuando de la doxa se trata, nada está seguro, nada puede decirse de nada, es decir, esa información no es para validar, constatar, pasa como un ave migratoria, solo se ve pasar y aun así, deja su impronta.

La difusión de información falsa, de exageraciones, tergiversaciones, datos que se crean para vender productos, estadísticas erróneas se mueven en la red y en todos los otros medios y lo importante no es si toda esa basura es creída o no sino cómo influye en el público, quiénes son los responsables de estas informaciones que acaban por moldear las opiniones y acciones de los ciudadanos:

Los políticos de la posverdad no son juzgados por su precisión y fiabilidad en relación con los que se exponen al afirmar algo, sino en relación a su

capacidad de aproximar sus afirmaciones a las creencias y valores de sus seguidores. En este sentido, lo que acaba pasando es que los hechos se producen, son creados por los mismos que luego los utilizan. Esta noche ha habido un atentado en Suecia, no es seguro ir a Paris, Soy el presidente que más electores presidenciales ha ganado, todo ello con afirmaciones que no se corresponden con la realidad, pero que sirven para reforzar creencias, para argumentar las propias propuestas, para desacreditar adversarios (Subirats, 2017, p. 120).

Pues para ellos es difícil imaginar una fuente de relevancia más pura. El algoritmo de Facebook que carga la página predeterminada de la web, la sección de noticias, clasifica cualquier interacción de la red y crea con ello un filtro burbuja. La realidad pública siempre está velada, es tan difusa como la vista de un volcán nubado, el volcán está ahí y a veces aparece a partes o totalmente, pero el verdadero volcán está del cráter para adentro y nunca lo veremos totalmente, igual acontece con la realidad pública y política, nunca la veremos en su totalidad.

Observamos el fenómeno al que llamamos posverdad, intentamos comprenderlo, descifrar sus códigos y ver lo que hace con la opinión pública, pero cuando nos preguntamos cómo controlarlo, detenerlo o desenmascararlo, nos damos de narices contra la contundencia de su voracidad, su velocidad, sus efectos y su demencial potencia.

Según Pariser en *El filtro burbuja* la búsqueda ha sido hacer periódicos personalizados con base en tres factores:

1. Afinidad: Mayor tiempo de interacción, mayor amigabilidad, por lo tanto, te muestra las actualizaciones de esas personas.
2. Ponderación relativa de ese tiempo de contenido. Por ejemplo, las actualizaciones: a todo el mundo le gusta saber quién sale con quién. Diferentes personas se interesan por distinto tipo de contenido.
3. Tiempo. Se concede más importancia a las publicaciones recientes que a las antiguas (Pariser, 2016, p. 46).

En internet la velocidad es la condición, vale más lo más nuevo, lo último, el más joven, el más adelantado tecnológicamente, el ratón de cuatro botones, la tecla de mil funciones, tenemos ideas mágicas de las funciones y sus funcionarios, de quienes producen las informaciones; ahora que las máquinas responden preguntas (bots), crean noticias, inventan situaciones, son sujetos activos en la autopista cibernética, máquinas – seres humanos, seres humanos – máquinas, todos a la vez y de la misma manera, sin tiempo, sin minutos, sin pausa, porque en esta lógica relexionar es parar, desaparecer. No se puede hablar del presente, pues nombrarlo es ya hacerlo desaparecer; la cosa de la que hablamos es ya ficción.

3. Filosofía y posverdad.

Uno de los pensadores más importantes de los últimos tiempos anunciaba el que sería el destino de la humanidad en los próximos milenios, hablaba del advenimiento del nihilismo, que se definía principalmente como la transvaloración de todos los valores, donde los valores supremos han perdido su vigencia y no tienen fuerza operativa para motivar ni dirigir las acciones humanas. Otra forma de expresar el escenario que vivía vive y vivirá el mundo contemporáneo, tiene que ver con un anuncio catastrófico, como una especie de cataclismo de la *cultura occidental*, hablamos de la muerte de Dios, que Nietzsche anuncia en *La ciencia jovial*, en los siguientes términos:

El hombre frenético. —¿No habéis oído hablar de aquel hombre frenético que justo antes de la claridad del mediodía encendió una lámpara, corrió al mercado y no dejaba de gritar: «¡Busco a Dios, busco a Dios!»? —Allí estaban congregados muchos de los que precisamente no creían en Dios, provocando una gran carcajada. «¿Acaso se ha perdido?», dijo uno. «¿Se ha extraviado como un niño?», dijo otro. «¿O es que se ha escondido? ¿Nos tiene miedo? ¿Se ha hecho a la mar en un barco? ¿Ha emigrado?»—así chillaban y reían sin orden alguno. El hombre frenético saltó en medio de ellos, atravesándolos con la mirada. «¿Adónde ha ido Dios?», gritó, «¡yo os lo voy a decir! ¿Nosotros lo hemos matado—vosotros y yo! ¡Todos nosotros somos sus asesinos! (Nietzsche, 2011, p. 125).

Ahora bien, aquí no se trata tanto de una crítica sola o principalmente al cristianismo o a la figura de Dios, es decir, no es fundamentalmente una crítica a la religión, sino que más bien lleva a cabo la destrucción de los cimientos de la cultura occidental europea, ejemplificado todo esto en la figura de Platón. Poniendo así en duda las nociones de verdad, conocimiento, razón, fundamento, estabilidad, trasmundo, eternidad, es decir, en último término ataca las nociones y fundamentos mismos desde los cuales hemos construido nuestra cultura y nuestro ser.

Vattimo reconoce que el sentido del nihilismo es el anunciado por Nietzsche cuando habla de la muerte de Dios, como desvalorización de los valores supremos, lo que significa que estos no son modificados o cambiados por otros en su rol fundamentador, sino que el lugar de los valores supremos desaparece. Dicho de otra forma, toda instancia objetiva, ética u ontológica pierde su vigencia y su carácter operativo. La muerte de Dios es propiamente la muerte de la verdad, el valor de los valores, ese lugar de objetividad, al que toda referencia y desear humano estaban sujetos. Este cuestionamiento de las realidades objetivas es pensado por Vattimo (1985) como la pérdida de todo fundamento, de toda estabilidad, más todavía, es interpretado como el final de la idea fundamento.

Nietzsche con su concepción del carácter interpretativo de la verdad, de los hechos, del conocimiento, en último término de la realidad, remeció las estructuras

estables de tradición filosófica y de la humanidad en general, especialmente cuando señala en los fragmentos póstumos, arremetiendo contra la metafísica y el positivismo,

Contra el positivismo, que se detiene en los fenómenos: “Solo hay hechos” –yo diría: no, precisamente no hay hechos, sino solo interpretaciones. No podemos constatar ningún hecho “en sí”; tal vez sea un absurdo querer algo por el estilo. “Todo es subjetivo”, decís; pero ésta ya es una interpretación, el “sujeto” no es nada dado, es solo algo añadido por la imaginación, algo añadido después. ¿Es, en fin, necesario poner todavía al intérprete detrás de la interpretación? Ya esto es invención, hipótesis (2011, 7 (60), VIII, 1, 299).

Como podemos ver, Nietzsche pone en tela de juicio unos de los pilares fundamentales de la modernidad, tanto la estructura estable de la realidad, del conocimiento y el rol que le compete al sujeto en su relación con ella. Por otra parte, como dice Juan Luis Vermal, el paso da Nietzsche en *La Ciencia jovial*, pone de manifiesto lo que serán los rasgos fundamentales de lo que será su crítica al concepto tradicional de verdad. A su juicio, el conocimiento se basa en errores, en la posición arbitraria de ciertos supuestos ontológicos fundamentales que permiten el dominio del ente y de este modo son útiles para la vida. Estos errores están al comienzo de la historia humana y forman parte de todas las funciones vitales; es decir, la verdad se basa en el error y gracias a ello se genera un conocimiento que sirve para el mantenimiento de la especie. La verdad ha sido una invención útil para la supervivencia pues le brindaba a la vida cierta estabilidad cierta seguridad frente al devenir y al caos de la existencia y el mundo.

Cada vieja verdad que se transforma en error aparece, así como un triunfo de la razón, sin advertir que las nuevas verdades no son nuevas visiones más perfectas sino el resultado de nuevas perspectivas que se inauguran a otro nivel: la antigua verdad valía cuando eras otro, pero dice Nietzsche, *tu eres siempre otro* y aquella correspondía a aquella vida como esta corresponde a la actual. *Tu nueva vida ha matado para ti aquella opinión, no tu razón* (Vermal, 1987, p. 106).

Una última referencia que creemos importante rescatar es cuando Nietzsche se pregunta:

¿Qué es entonces la verdad? Una hueste en movimiento de metáforas, metonimias, antropomorfismos, en resumidas cuentas, una suma de relaciones humanas que han sido realzadas, extrapoladas y adornadas poética y retóricamente y que, después de un prolongado uso, un pueblo considera firmes, canónicas y vinculantes; las verdades son ilusiones de las que se ha olvidado que lo son; metáforas que se han vuelto gastadas y sin fuerza sensible, monedas que han perdido su troquelado y no son ahora ya consideradas como monedas, sino como metal” (Nietzsche, 1994, p. 25).

Como se puede ver, el valor de la objetividad y de la verdad ha estado en el foco de la discusión desde hace largo tiempo, donde se ha puesto en tela de juicio la validez de una verdad objetiva y única, como valor central de la vida. Ciertamente esta interpretación devastadora del destino de la humanidad de los próximos dos mil años marca claramente la deriva que ha guiado a la verdad hasta la posverdad, pues justamente con lo que nos encontramos es, por decirlo así, y con muchos reparos, con una transvaloración de todos los valores, especialmente del concepto de verdad, donde las emociones, los sentimientos y nuestra propia interpretación de la verdad termina valiendo más que los hechos, que los acontecimientos que podríamos denominar como hechos objetivos o factuales. Y creemos que de cierta manera esta transformación era la que Nietzsche auguraba como el destino de la humanidad. Valga decir que en aquel entonces, cuando Nietzsche hizo estos cuestionamientos, su crítica se dirigía a ese racionalismo exacerbado propio del positivismo, que creía en verdades únicas y eternas, donde se afirmaba que la única forma de relacionarse con la realidad e interpretarla era a través de un tipo de razón técnico científica, dejando de lado la importancia de los sentimientos y las emociones constitutivas de la vida humana.

Sin embargo, para llegar hasta ahí recorreremos algunos hitos que marcan esta transformación del valor que le asignamos a la verdad, donde la emocionalidad y los sentimientos terminan por definirla. Ahora bien, siguiendo estos lineamientos, el filósofo alemán Martin Heidegger es uno de los primeros pensadores de la filosofía contemporánea que reconoce la importancia ontológica de los estados de ánimo, de los sentimientos, pues ellos nos informan del modo en cómo el hombre se encuentra en el mundo, cómo se halla en él. Y para lograr su objetivo, toma como punto de referencia el concepto de *Befindlichkeit*, que nombra la disposición afectiva, que el modo en el que el *Dasein* se halla en el mundo. Con este término, se alude a la situación afectiva propia de la existencia, pues mientras nos mantenemos en ella siempre existimos en determinados templos o estados de ánimo (*Stimmung*). Estos, tradicionalmente han sido entendidos como sentimientos aislados, meramente subjetivos, propios de un sujeto determinado.

Ciertamente, Heidegger abre una nueva perspectiva a las ciencias humanas en este campo, pues recoge de los estados de ánimo importantes indicaciones para el análisis esencial de la existencia. Es más, les asigna un rango de importancia decisivo para dar cuenta de la esencia del hombre lo que, a su vez, va en desmedro del conocimiento teórico cognoscitivo. Por eso, señala: “las posibilidades de *abrir* de que dispone el conocimiento se quedan demasiado cortas frente al original *abrir* (*Erschließen*) que es peculiar a los sentimientos (*Stimmungen*)” (Heidegger, 1991, p. 151). Lo que se pretende, en definitiva, es recoger el significado fundamental que le pertenece a los sentimientos. Situándolo, incluso, en un nivel de mayor

originalidad e importancia que la del conocimiento, en lo que tiene que ver con la determinación de la estructura fundamental de la existencia (Valle, 2012).

Esta interpretación de la disposición afectiva, de los sentimientos de las emociones es uno de los aportes más novedosos y valiosos que nos entrega la analítica existencial desarrollada en uno de los textos más importantes y determinantes para la cultura occidental del siglo XX, puesto que el conocimiento y la racionalidad, que había sido uno de los pilares fundamentales para describir y definir al hombre, pasa a un segundo plano y deja de ser absolutamente determinante para caracterizar ontológicamente a la vida humana. La disposición afectiva se le hace patente al hombre de forma constante y se puede reconocer en frases con las que nos referimos a cómo, en cada caso, *le va* al Dasein, cómo *nos va* en el mundo, es decir, cómo nos encontramos y hallamos en el mundo, cómo uno está situado en él.

Es importante reconocer estos aportes porque de alguna forma nos sirven para seguir el hilo conductor de la historia de Occidente, y cómo el surgimiento de todos los fenómenos tiene ciertamente base en ciertas concepciones filosóficas, pero antes de continuar es necesario precisar que hemos recogido la interpretación heideggeriana para mostrar la importancia y el valor que la Filosofía Occidental le reconoce a los sentimientos, a las emociones, a la disposición afectiva como un carácter ontológico que define a la existencia, y que tiene frente al conocimiento teórico o contemplativo para hablar del hombre, pues justamente hasta ese momento, 1927, se había siempre postergado la importancia de estos estados, pues lo más importante era la racionalidad y el conocimiento lo que definía principalmente la existencia.

Ahora bien, nos preguntamos cómo se relaciona todo esto con la posverdad, ya que a simple vista podría parecer que todas estas elucubraciones filosóficas que hemos puesto en primer lugar en este apartado no tendrían mucho que ver con el fenómeno que estamos describiendo. No obstante, creemos que es significativo la manera en que el capitalismo global y el neoliberalismo han tomado en cuenta la importancia que tienen los estados de ánimo, las emociones, los sentimientos, la disposición afectiva en nuestro modo de relacionarnos con el mundo y con la realidad, y como transforman nuestra relación con el consumo y con la libertad, donde pasamos de ser ciudadanos a ser simples consumidores, donde justamente se explota, o instrumentaliza la importancia de estas emociones como factores claves para manipular y controlar la vida de los consumidores.

El primer autor del que nos serviremos para graficar esta transformación es Zygmunt Bauman, quien en su libro *Vida de consumo* toma nota de una característica fundamental del consumismo en el que se encuentra sumergida la sociedad contemporánea, donde el consumo deja de ser una elección y se transforma en una

obligación para socializar o ser parte de mundo que le rodea, pues los integrantes de la sociedad en su conjunto parecen ser

Empujadas u obligadas a promocionar un producto deseable y atractivo, y por lo tanto hacen todo lo que pueden, empleando todas las armas que encuentren a su alcance, para acrecentar el valor de mercado de lo que tienen que vender. Y el producto que están dispuestos a promocionar y poner en venta en el mercado no es otra cosa que ellos mismos (Bauman, 2007, p.17).

Significa entonces que todos quienes pertenecemos a esta sociedad nos hemos convertido en producto de consumo, somos al mismo tiempo el consumidor y el producto a consumir, es decir, jugamos ambos roles: somos el producto y quienes los promovemos, siendo en cada caso somos nosotros mismos la mercadería vender.

Así pues, la prueba que todos debemos aprobar para obtener reconocimiento y poder acceder a los beneficios que nos entrega la aceptación social, nos obliga a transformarnos en un bien de cambio, en una mercadería, como productos capaces de llamar la atención y generar demanda, ser cotizados y deseados. Esto significa que:

En la sociedad de consumidores nadie puede transformarse en sujeto sin antes convertirse en producto, y nadie puede preservar su carácter de sujeto si no se ocupa de resucitar, revivir y realimentar a perpetuidad en sí mismo las cualidades y habilidades que se exigen de todo producto de consumo. La *subjetividad* del *sujeto* y todo aquello que dicha subjetividad le permite lograr, está dirigida a la interminable tarea de ser y seguir siendo un artículo vendible. La característica más prominente de la sociedad de consumidores –por cuidadosamente que haya sido escondida o encubierta- es su capacidad de transformar a los consumidores en productos consumibles (Bauman, 2007, p. 26).

En efecto, la principal obligación del consumidor y lo que le mueve a consumir constantemente es hacerse reconocible, ser nombrado y hacerse visible, para salir del anonimato y captar la atención. Como podemos ver, la subjetividad del sujeto se fundamenta o sustenta en las elecciones de consumo que nos hacen creer que la soberanía, la libertad, la autonomía y racionalidad del sujeto se construyen por medio de sus elecciones de consumo.

El pensador polaco vincula esta necesidad de comercializarse y hacerse vendible con los paradigmas de la era digital, pues como dice Germaine Greer: “los medios no son todo en la vida, pero casi... En la era de la información, la invisibilidad es sinónimo de estar muerto” (en Bauman, 2007, p.8). Y esto se entrelaza directamente con la importancia que han adquirido las redes sociales en la actualidad, lo que refleja un cambio de mentalidad, de valores, incluso podríamos decir de paradigmas, donde el afán de mostrarse, publicar la intimidad, airear

los secretos y publicar la vida privada casi por completo se transforma en una obligación para ser aceptado por los pares y hacer parte de la sociedad digital. Y si no se hace se termina siendo sospechoso, porque seguramente se tiene algo que esconder.

Lo que oculta esta transformación es que como consumidores hemos sido embaucados y engañados por la publicidad a creer que siempre nos mantenemos firmes y estables en nuestro papel de sujetos y consumidores, ocultado la transformación continua de la vida humana en producto y en objeto. Haciéndonos creer que mientras mayor es nuestro consumo mayor es nuestra soberanía y libertad.

En este escenario el pensador polaco resalta que lo importante en la sociedad de consumo no es tanto la necesidad de obtener y poseer, ni la de acumular riquezas, sino la emoción que le produce una sensación novedosa, quiere estar continuamente acumulando sensaciones y nuevas emociones. Es decir, en una sociedad de consumo bien estructurada, los consumidores necesitan que los seduzcan con promesas, con productos nuevos y con acontecimientos o hechos contruidos a su medida (Bauman, 2007). Pues esto es precisamente lo que han detectado los políticos de la posverdad, las redes sociales y los monopolios tecnológicos.

En este mismo sentido se expresa Byung Chul Han, en *Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*, donde a grandes rasgos describe cuales son las nuevas técnicas que utiliza el capitalismo neoliberal para manipular la psique y así poder optimizar el rendimiento del hombre, donde la explotación se da como auto-explotación. En este escrito de 2014 sostiene que el neoliberalismo presupone e instrumentaliza las emociones como forma de incrementar la productividad y el rendimiento, donde justamente la racionalidad se transforma en un obstáculo para conseguir sus objetivos.

En su lugar entra en escena la *emocionalidad*, que corre paralela al sentimiento de libertad, al libre despliegue de la personalidad. Ser libre significa incluso dejar paso libre a las emociones. El capitalismo de la emoción se sirve de la libertad...el capitalismo del consumo introduce emociones para estimular la compra y generar necesidades. El *emotional design* modela emociones, configura modelos emocionales para maximizar el consumo. En última instancia, hoy no consumimos cosas, sino emociones. Las cosas no se pueden consumir infinitamente, las emociones en cambio, sí. Las emociones se despliegan más allá del valor de uso. Así se abre un nuevo campo de consumo con carácter infinito” (Han, 2014, p. 39).

Sin lugar a dudas esta interpretación no se aleja mucho de la propuesta de Bauman, no obstante, el escritor coreano recoge otro factor fundamental de esta transformación del sujeto, cuya subjetividad se construye por medio del

consumo constante e ilimitado. Esto lo relaciona el autor con la aceleración de la comunicación lo que favorecería su emocionalización en desmedro de la racionalidad que es más lenta y es, a su juicio, sin velocidad, donde la interacción comunicativa, rápida, instantánea se transforma casi en una obligación, donde se explota lo social, la comunicación y el mismo comportamiento de los seres humanos para aumentar la optimización y la auto-explotación. Afirma el profesor de la Universidad de Berlín, que:

Las emociones, en cuanto *inclinaciones*, representan el fundamento energético, incluso sensible de la acción. Constituyen un nivel prerreflexivo, semiinconsciente, corporalmente instintivo de la acción, del que no se es consciente de forma expresa. La psicopolítica neoliberal se apodera de la emoción para influir en las acciones a este nivel prerreflexivo. Por medio de la emoción llega hasta lo más profundo del individuo. Así, la emoción representa un medio muy eficiente para el control psicopolítico del individuo. (Han, 2014, p. 40).

Lo que permite comprender con claridad el surgimiento de la posverdad y el valor que adquieren ahí las emociones y los sentimientos, donde la racionalidad pasa a segundo plano, donde los hechos si no se acomodan a nuestros gustos o deseos pierden validez y vemos y juzgamos de acuerdo a esas emociones, perfectamente reconocidas por los políticos de la posverdad, las agencias de mercadeo y los dueños de las redes sociales, que a través de la lectura de nuestro datos a través de algoritmos tienen todo en su mano para manipularnos, mostrarnos aquello que los algoritmos de las burbujas informativas determinan que nos deben mostrar, que generalmente. Pariser (2011) explica que estos filtros nos presentan un tipo de autopropaganda con nuestras propias ideas y gustos, de la cual muchas veces no somos ni siquiera conscientes, lo que aumenta nuestros gustos por aquellas cosas que siempre nos han agradado y nos niega, al mismo tiempo la posibilidad de conocer aquellas otras cosas que desconocemos y no son de nuestro agrado. Se muestra de esta forma la transformación del usuario, del ciudadano en consumidor, pues:

En un mundo personalizado, cuestiones esenciales, aunque poco complejas o poco agradables –el número creciente de reclusos, por ejemplo, o las personas sin hogar- es menos probable que nos llamen la atención... como consumidor es difícil discutir sobre lo relevante e irrelevante y lo desagradable. Sin embargo, lo que es bueno para los consumidores no es bueno para los ciudadanos. El crítico cultural Lee Siegel lo expresa de otro modo: *los clientes siempre tienen la razón, pero la gente no*. (Pariser, 2011, p. 27).

Esto es precisamente lo que tienen en cuenta los políticos, los publicistas y los agentes de marketing, pues ellos apelan directamente a llenar esa emoción consumista presentándonos aquellas informaciones que nos gustan, que nos llenan y que están en consonancia con nuestros gustos o deseos, alejándonos

cada vez más del significado de ciudadanía o democracia, donde el diálogo se construye en la diversidad interpretativa y teniendo en cuenta que muchas veces no todo en el mundo se ajusta a nuestros deseos o pensamientos. Todo esto se llevaría a cabo, según Zafra (2017):

Conformando un señuelo construido en base a la velocidad y el exceso, que no precisan tanto confianza o garantías sino eficaz gestión algorítmica y estadística de grandes números que faciliten simplificar las cosas, mover el mundo, hacerlo operativo. Porque solo cuantificando y objetivando se puede hacer rápida la respuesta, funcional el archivo, manejar el exceso, obviando lo particular que matiza o el tiempo que profundiza. (p. 185)

A manera de conclusiones

Como reflexión final nos gustaría hacer énfasis en que el fenómeno de la posverdad no puede ser interpretado exclusivamente desde una sola dimensión, para intentar comprenderlo a cabalidad debemos tener en cuenta aquellos factores que influyen directamente en su advenimiento, pues es un fenómeno que no se agota en la reflexión sobre el quehacer periodístico, en la comunicación política, ni se acaba por determinar en la influencia de las redes sociales en nuestra existencia. Decimos esto porque para poder comprender un fenómeno del calado de la posverdad necesariamente tenemos que tomar en consideración los paradigmas de la globalización y sus contradicciones, pues esto nos ayuda a entender la amplia repercusión que este fenómeno alcanza en la política internacional. En este sentido podemos decir que las tecnologías de la información y las comunicaciones quedan subsumidas en la globalización económica porque las esperanzas y expectativas que surgieron gracias al advenimiento de internet y las redes sociales terminaron envueltas y determinadas en gran medida por lógicas económicas, donde los usuarios y sus datos se convirtieron en la mina de oro para los monopolios tecnológicos.

Por otra parte, hemos destacado la influencia que tiene en el surgimiento de la posverdad cierta ideología o pensamiento que les da a las técnicas de comunicación, a las redes sociales un poder absoluto para solucionar los problemas de comunicación y sociabilidad en la sociedad contemporánea, lo que ha ocasiona que gran parte del planeta confie ciegamente en la información que circula en las redes sociales, confianza que llega a tal grado que los usuarios afirmen que si lo dice Facebook o está en internet es completamente cierto. Donde la instantaneidad, la velocidad se imponen a la verificación, la lentitud propia de la racionalidad y la reflexión, y lo peor o más lamentable es que a nadie le importa.

En último término, hemos querido destacar lo que hemos llamado antecedentes filosóficos de la posverdad, pues con el anuncio de Nietzsche de la muerte de

Dios, o al decir que “no existen hechos sino interpretaciones”, se auguraba para la cultura occidental un panorama complejo, marcado por el pos, donde los metarrelatos, los fundamentos, la objetividad, y el valor de los valores: la verdad, perdían su fuerza y no servían para dar sentido a la existencia. Es esta era, llamada posmoderna, donde la existencia, el ciudadano se transforman en consumidor y producto, donde la velocidad y nuestros gustos definen lo que queremos ver, lo que queremos comprar, lo que queremos leer y principalmente lo que queremos creer.

Teniendo en consideración estas cuestiones es que sostenemos que el fenómeno de la posverdad no es algo aislado, sino un síntoma del mundo contemporáneo, de la era digital donde se ha producido un cambio de paradigmas, una transvaloración de los valores que ha cambiado casi completamente nuestra idea de la libertad, la privacidad, la intimidad, pero sobre todo la relación con la verdad. Sin lugar a dudas, la mentira, la manipulación, el engaño han sido moneda corriente en el quehacer político de los últimos siglos, pero indiscutiblemente las redes sociales, internet, la transformación del ciudadano en consumido, aportan nuevos elementos que nos permiten a través de ella interpretar el mundo contemporáneo.

Cabría terminar con esta pregunta: ¿Aquéllos que creen en esa posverdad o en hechos alternativos tendrán conciencia de la mentira y la aceptan de buena gana? o por el contrario ¿viven completamente engañados? o ¿ambas situaciones convergen en una misma persona al mismo tiempo? Resolver esta inquietud nos permitiría avanzar en la comprensión de la posverdad y sus implicaciones para el quehacer político y la democracia.

Referencias

- Abad, Buen (2017). *Semiótica de las falacias*. Recuperado: <https://omarpereyra72.blogspot.com/2017/07/semiotica-de-las-falacias-fernando-buen.html>
- Apel, K.O. (2017). *La globalización y una ética de la responsabilidad*, Buenos Aires: Prometeo libros.
- Arias, M. (2017). *Informe sobre ciegos: Genealogía de la posverdad*. En: *En la era de la posverdad*, Calambur, Barcelona.
- Bauman, Zygmunt (2007). *Vida de consumo*, Fondo de cultura económica de España, Madrid.
- (2013). *La globalización, consecuencias humanas*, Fondo de cultura económica, Buenos Aires.
- BBC (2017). ONU asegura que el mundo está atravesando la peor crisis humanitaria. Recuperado: <http://www.t13.cl/noticia/mundo/por-onu-asegura-mundo-esta-atravesando-mayor-crisis-humanitaria>

- Han, B.(2014). *Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnica de poder*, Herder, Barcelona.
- EFE (2015). *Un 57% de la población mundial no tiene acceso a Internet*. Recuperado: <http://www2.latercera.com/noticia/un-57-de-la-poblacion-mundial-no-tiene-acceso-a-internet/>
- Esquirol, Josep. (2011) *Los filósofos contemporáneos y la técnica*, Gedisa, Barcelona.
- Jaume, A. (2017). *El escándalo de la posverdad*. En: *En la era de la posverdad*, Calambur, Barcelona. Heidegger, M (1991). *Ser y tiempo*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Lacan, J. (1953). *Lo simbólico, lo imaginario y lo real*. Recuperado: <http://www.lecturalacanianana.com.ar/lo-simbolico-lo-imaginario-y-lo-real/>
- La República. *Entrevista con Juan Carlos Vélez*. Publicado el 06 de octubre de 2016. Recuperado: <http://www.elcolombiano.com/colombia/acuerdos-de-gobierno-y-farc/entrevista-a-juan-carlos-velez-sobre-la-estrategia-de-la-campana-del-no-en-el-plebiscito-CE5116400>
- Meyer, Luis (2017). *No lo llames poverdad, llámalo posperiodismo*. Recuperado: <https://ethic.es/2017/01/no-lo-llames-posverdad-llamalo-posperiodismo/>
- Mittelman, J.H. *Globalization: crtical reflections*, USA, Linne Riehner, 1996, p. 3
- Morozov, E. (2015), *La locura del solucionismo tecnológico*, Katz, Madrid.
- Nietzsche, F. (1994). *Sobre verdad y mentira en sentido extramoral*. Madrid, Tecnos.
- (2011). *La Gaya Ciencia*, Tr. Germán Cano. Madrid, Gredos.
- (2014). *Fragmentos póstumos. Vol. III*. Madrid, Tecnos.
- Noah Harari, Yuval (2016) *De animales a dioses*. Debate, Madrid.
- Pariser, E. (2011) *El filtro burbuja. Cómo la red decide lo que vemos y lo que leemos y lo que pensamos*, Tauros: Barcelona.
- Puig, V. (2017). *Posverdad de siempre y más*. En: *En la era de la posverdad*, Calambur, Barcelona.
- Rodenas, D. (2017). *La verdad en la estacada*. En: *La era de la posverdad*, Calambur, Barcelona.
- Subirats, J. (2017). *Política, evidencias, argumentos...y persuasión*. En: *En la era de la posverdad*. Calambur, Barcelona.
- Valadier, P. (2017). *La posverdad, peligro para la democracia*, *Revista de Fomento Social*, 72/2, pp.297-304.
- Valle, D. (2012). *El problema ontológico del advenir en el proyecto filosófico de Martin Heidegger*, Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Vattimo, G. y otros (2000). *En torno a la posmodernidad*, Anthropos: Barcelona.

- Vermal, Luis. (1987) *La crítica de la metafísica en Nietzsche*, Anthropos, Barcelona.
- Wolton, D. (2000). *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los valores democráticos y la cohabitación mundial*, Gedisa, Barcelona.
- (2010). *Informar no es comunicar*. Gedisa, Barcelona.
- (2013). *Los estragos de la ideología técnica*. Recuperado: <http://slideflix.net/doc/278651/los-estragos-de-la-ideolog%C3%ADa-t%C3%A9cnica>
- Zafra, R. (2017) *Redes y posverdad*. En: *En la era de la posverdad*, Calambur, Barcelona.
- Zerán, Faride. *Farid Zerán desmitifica la posverdad en Chile*. Recuperado: <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2017/07/30/faride-zeran-desmitifica-la-posverdad-en-chile-es-la-expresion-del-mal-periodismo-o-de-la-muerte-del-periodismo-si-no-nos-ponemos-serios/>

./.

4.2 Comunicación pública y medios de comunicación social

Adriana Amado⁴

La comunicación es una institución social tan antigua como las comunidades humanas pero sus reglas no son las de entonces porque cambian al ritmo de las transformaciones de la sociedad. Cierta determinismo tiende a reducir esos cambios sociales a la irrupción de las tecnologías de la comunicación, pero no pocas veces son los cambios en la socialización los que propician la aparición de un medio. El telégrafo no se explica sin la integración de las nacientes naciones en vías de transporte que conectaban con las ciudades capitales. Como no se entienden las redes sociales si considerar que, cuando aparecen, los grandes medios ya llevaban años perdiendo su referencialidad en la opinión pública.

Desde esta mirada, la red interpersonal de intercambio que facilitó la tecnología no es tanto causa como consecuencia de la actual crisis del periodismo o de la publicidad. Las redes sociales se fortalecieron y crecieron como tecnologías porque había una latencia no cubierta por los medios de siempre que en cuanto encontró una vía desarrolló en tiempo récords habilidades impensables dos generaciones atrás, como la de escribir acariciando un cristal. En cualquier caso, las tecnologías no explican por sí solas la transmutación de los roles asumidos en la discusión pública ni el impacto que acarrea en la comunicación de las organizaciones. La reinención va más allá de que la comunicación corporativa incorpore las posibilidades que ofrece la telefonía móvil, sume las herramientas que habilitan las redes sociales, o desarrolle videojuegos para captar a los *gamers*. A los paradigmas de la comunicación les pasa lo que a cualquier aplicación del móvil: para que funcionen bien hay mantenerlos al día con última actualización.

Lo interesante de los cambios es que recuerdan que la relación entre la comunicación pública y los medios masivos va más allá de lo instrumental. Es obvio que los cambios en el sistema de medios obligan a los comunicadores a incorporar herramientas y repensar las estrategias que involucran los medios. Pero no puede olvidarse que todo proceso de mediatización va más allá de las tecnologías e involucra parámetros de sociabilidad, porque “en la medida en que los dispositivos técnicos de los fenómenos mediáticos se estabilizan, a su vez, bajo una forma institucional, generan sus propios colectivos” (Verón, 2013, p. 422). Cada proceso

⁴ Adriana Amado es doctora en Ciencias Sociales por la FLACSO, profesora en universidades de Iberoamérica y periodista especializada en temas de comunicación y medios. Ha publicado y editado veinte libros entre los que se encuentra *Política pop: de líderes populistas a telepresidentes* (2016); y *La prensa de la prensa: periodismo y relaciones públicas en la información* (2016). Como activista cívica dirige Infocudadana y es parte de la dirección de Poder Ciudadano, capítulo argentino de Transparencia Internacional. Correo: adriana.amadosuarez@gmail.com

genera, además de un cambio de hábitos, nuevos públicos con nuevos parámetros de vinculación.

La comunicación pública tal como la conocemos no existió hasta el siglo XIX, cuando los medios masivos y los ciudadanos configuraron ese colectivo conocido como audiencia. Aunque a veces se citen como antecedentes de la publicidad grafitis pintados en las cavernas o en los muros de la antigüedad griega, los públicos modernos no existieron hasta que la revolución industrial creó la empresa y la máquina y las ciudades. Antes no había, estrictamente hablando, medios de comunicación, concepto que ahora asociamos solo con los canales tecnológicos pero que en el siglo XIX incluía los cables del telégrafo y los ferrocarriles que unían puntos distantes con pasajeros y noticias (Ortiz, 2000). Estos medios originales, nacidos como objetos físicos fueron desmaterializándose en telecomunicación inalámbrica para llegar a la pura virtualidad.

El temor que hace ocho décadas generó la transmisión radial de Orson Wells de la ficción “La guerra de los mundos” es equiparable a las amenazas que se agitan alrededor de internet. Entonces, los diarios agitaron unas *fake news* sobre una histeria colectiva que finalmente no fue tan aguda como alarmaban las portadas (Schwartz, 2015), que aunque imprecisas con respecto a la reacción de las audiencias sí delataban el susto que generaba en la industria de la prensa el medio naciente que venía a desafiar su hegemonía con un alcance e inmediatez que no conocían los diarios. La radio agitaba en 1938 temores similares a los que expresa el sistema informativo actual frente a la irrupción de las plataformas. Mientras los apocalípticos del siglo XX temían la manipulación de las masas, los del siglo XXI temen por la virtualización de los vínculos personales. Pero así como los totalitarismos de entonces no pueden explicarse solamente por los medios audiovisuales, no puede atribuirse a las tecnologías los fanatismos y la proliferación de bulos y falsedades. En cambio, sí se relaciona con la aparición de un medio la conformación de una comunidad interesada en ser parte del circuito social de la comunicación.

Así como la penetración del móvil en todos los estratos sociales empuja el desarrollo de competencias digitales, hace dos siglos fueron las lecturas colectivas en las plazas de la prensa de penique un factor de promoción de la alfabetización básica (Chartier, 1999). Y no se limitó a formar un lector de periódicos, o a los ciudadanos como colectivos políticos, gracias a la circulación masiva de ideas. Las innovaciones técnicas y domésticas que empezaron a circular por las noticias, pero especialmente en la publicidad, fueron también aportes al bienestar. La publicación de folletines, esas novelas por entregas que fueron el primer marketing que los periódicos usaron para fidelizar su clientela, crearon lectoras y estimularon a muchas mujeres a ejercer su derecho a la escolarización, paso inmediato hacia la plena ciudadanía política que el colectivo recién consiguió un siglo después. Como otras veces, el proceso de mediatización acompañó

el fortalecimiento ciudadano gracias a que el contexto tecnológico facilitó la participación y la comunicación interpersonal.

De diversas maneras, prensa y publicidad acompañaron los procesos democráticos de las naciones y la conformación de las instituciones económicas de la modernidad. Las nascentes organizaciones de la política, las fábricas, los comercios, compartieron la necesidad de legitimar su acción frente a una opinión pública que rompía el estrecho círculo de las tertulias de la clase ilustrada para extenderse hacia grupos de personas que podían no tener contacto entre sí, y por lo tanto, no formaban parte de un colectivo como los que se conocían hasta entonces. Los medios masivos fueron los vehículos elegidos por las instituciones públicas para poner en circulación los mensajes dirigidos a los ciudadanos y a los consumidores, que con el paso de la economía de los bienes a los servicios se condensarán en la metáfora del usuario. Este sujeto que a la vez que consume información, la produce, la circula, la comenta, compite en atención y sentidos en un proceso de comunicación pública que antes le era casi exclusivo a la empresa o al medio (Jenkins, 2008).

La conformación de un público no es ajena al medio que convoca y construye una comunidad de usos y prácticas (Wolton, 2000), así como los públicos configuran el medio en la medida en que circulan, conversan, cuestionan, consumen contenidos. Prensa y publicidad fueron técnicas que permitieron llevar mensajes a estas masas de consumidores-ciudadanos (García Canclini, 1995) a través de medios que durante más de un siglo fueron los vehículos principales de la comunicación institucional o corporativa, que fue acompañando y adaptándose a los procesos políticos, económicos y sociales. Inicialmente alcanzaba con la publicidad comercial para que vastos sectores de la población conocieran la nueva oferta de ideas, productos y servicios. Pero en la medida en que cada vez más productores ofrecían cosas similares, fue necesario recurrir al diferencial de la marca institucional construida a través de estrategias que combinaron tácticamente prensa, publicidad y relaciones públicas.

Paralelamente se fue configurando un conjunto de herramientas profesionales para que cada especialista pudiera realizar su trabajo y transmitirlo como saber primero profesionalmente, y luego a través de la enseñanza académica, que finalmente aportó su mirada teórica. Esas técnicas establecidas por los primeros relacionistas y publicitarios intentan hoy calzar en los circuitos de las plataformas de internet, como si se tratara de la misma forma de comunicación y relacionamiento. Pero medios y públicos son parámetros desafiados en tiempos de comunidades globales con presencia territorial difusa.

La sociología superó la discusión de la posmodernidad aunque aún intenta comprender el destino de instituciones modernas (Estado-nación, familia, trabajo), que ya no se explican con los paradigmas teóricos clásicos (Bauman, 2005, 2009; Beck, 2006). Sin embargo, la comunicación de las organizaciones sigue atada a

las prácticas comunicativas que se desarrollaron para los medios tradicionales, que no necesariamente encajan en un sistema de plataformas como Google, Twitter o Facebook (Jarvis, 2018).

Durante el siglo pasado, los medios fueron considerados vehículos exclusivos de los mensajes sociales y su dominio fue analizado en tanto “mercado de los medios, que son mercados de discursos y signos” (Verón, 2001, p. 47). Sin embargo, internet desafió esa exclusividad al habilitar la participación de otros actores para la producción y circulación, que ha introducido la dimensión material a los intercambios simbólicos. Paradójicamente, el mercado virtual potenció las transacciones materiales cuyo modelo es Uber, la compañía que conecta particulares que necesitan traslados con aquellos que puedan aportarlos. El proceso de uberización de la economía (Davis, 2016) pone a los individuos en contacto para intercambiar bienes, servicios, ideas. Si estos intercambios por fuera de los circuitos comerciales están desafiando los sistemas de transporte y de turismo, la uberización de la información modifica profundamente las circunstancias en que venía ocurriendo la comunicación.

Los emisores institucionales y los medios perdieron la exclusividad de la producción de información, disputada por usuarios dispuestos a ofrecerla las 24 horas, todos los días, de manera gratuita y con niveles de especialidad en ciertos temas y con una agilidad que no tienen las empresas. Hasta la verificación misma de la información quedó fuera del ámbito de los medios, sea a cargo de los lectores atentos, sea por organizaciones que se conciben con el principal propósito del chequeo de noticias. En la mayoría de los casos, estos particulares son percibidos menos contaminados por los intereses que atraviesan el mensaje periodístico e institucional y, por lo tanto, más cercanos y confiables.

Esta participación de los ciudadanos en la comunicación pública socializa la construcción de lo simbólico y parametriza lo que antes era intangible, como la calidad o la reputación, en escalas universales. Los usuarios evalúan un servicio con estrellas al estilo TripAdvisor y aportan como prueba una foto, un video, un comentario que realiza (hace real) algo que en otro momento se infería del autoelogio del mensaje institucional o de la evaluación experta. A su vez, los objetos culturales materializan la experiencia simbólica en muñecos y objetos de la vida cotidiana (Lash & Lury, 2007).

Libros y películas forman parte de la vida diaria en prendas o memorabilia licenciadas o pirateadas. La música totalmente desmaterializada en Spotify se vuelve experiencia de recital o en objeto de culto en el empaque de un video o en el consumo retro del vinilo. La apropiación de la marca o del artefacto cultural por parte de los consumidores corre en carriles paralelos a la circulación comercial autorizada, y no solo la desafía sino que la copia, la potencia, la enriquece (Klein, 2001). Por eso no alcanza con analizar estos fenómenos como

signos o explicarlos solo desde sus representaciones porque “La cultura ya no está compuesta primordialmente por esas representaciones sino de objetos culturales como las tecnologías, que ocupan el mismo espacio con quien ahora no es tanto lector, el espectador o la audiencia como el usuario, el actor” (Lash, 2005, p. 16). La comunicación pública ya no se explica solo por los medios que la vehiculizan sino, y especialmente, por las conversaciones que los usuarios tienen en los múltiples canales y plataformas.

De la centralización a la red, del control a la entropía.

Durante la modernidad, la comunicación de las instituciones fue el elemento organizador de las interacciones sociales. La ilusión de la comunicación total suponía, ambiciosamente, que la comunicación era todo porque todo comunica. Esta tautología se apoya en el modelo que considera la comunicación como base de la proyección pública de las personas y las organizaciones, en el que la intervención estratégica en la identidad de la organización y la elección de las tácticas de comunicación adecuadas supone un resultado de imagen en los públicos. Sobre este supuesto se construyeron los modelos de la comunicación centralizados, que intentaban controlar la comunicación (*communication management*). Pero en sistemas descentralizados, con multiplicidad de emisores, la imagen institucional deja de depender exclusivamente de los mensajes de la organización.

Atribuir la mala reputación solo a problemas de comunicación, como suele repetir la crítica corriente, es la contracara de la jactancia de los comunicadores que repiten que “todo comunica”, la reformulación para la comunicación masiva del axioma que Paul Watzlawick había propuesto para los intercambios patológicos. Su origen dista mucho de significar que todo es un potencial mensaje. La escuela de la pragmática humana (Bateson, 1998) propuso que “es imposible no comunicarse” en referencia a los pacientes esquizofrénicos y sus tratamientos, contextos en los que el terapeuta está obligado a interpretar palabras y silencios. Si esto puede extenderse a ciertas interacciones personales, es ilusorio suponer que a igual atención están sometidos los signos institucionales y las impredecibles interpretaciones que generan. En el caso, claro, que alguien se haya fijado en ellos en un espacio público saturado de estímulos publicitarios. De hecho, parecería más frecuente la contraria del “todo comunica”, porque la regla parecería ser que los mensajes institucionales comunican cada vez menos.

La imagen en tanto percepción que los públicos tienen de la institución es una variable dependiente de la comunicación institucional (Costa, 1992), pero no la única porque depende en gran medida de las circunstancias y contextos en que ocurre el hecho comunicativo. Estos factores quedan más patentes cuando caen los paradigmas de la comunicación que consideraban a los públicos meros receptores y empiezan a tratarse como sujetos activos en la distribución de la información.

Es decir, la teoría de la imagen fue concebida cuando la comunicación en medios masivos era unidireccional, distinta a la distribución descentralizada de las redes que facilita la participación de usuarios que comparten sus satisfacciones y desilusiones del consumo o de la información con la misma pasión. Incluso el concepto de viralización pertenece al modelo masivo.

El virus remite a la posición pasiva, receptiva, de un sujeto atacado por una enfermedad que no pudo evitar. El marketing se apoyó en esta idea cuando se definió como viral y supuso que bastaba bombardear a los potenciales compradores con mensajes para inocular a mansalva sus ideas a los consumidores. Pero en un sistema de usuarios activos, los amenazados reaccionan con anticuerpos como los filtros *antispam* que derivan a una casilla con justicia denominada de correo basura o desarrollando habilidades sobrehumanas para surfear sin salpicarse por el contenido patrocinado. La misma tecnología que vehiculiza la publicidad en línea permite eludir con bloqueadores de ventanas emergentes. El éxito de la red no se explica solo por el contagio inevitable al que alude la idea de contenido viral, sino por el entusiasmo de recomendar o de advertir a otros usuarios con el espíritu colaborativo de internet, que reinventó en los tutoriales domésticos los manuales de instrucciones de antaño que nadie usaba, con la diferencia que las instrucciones 2.0 están al tope de los videos más vistos en YouTube. El concepto de información diseminada desafía la idea aceptada de la viralidad de los contenidos que se comparten frenéticamente en internet (Jenkins, Ford, & Green, 2013) y recupera la idea de expansión productiva, de semilla (inseminar es fecundar, diseminar también pero extensivamente).

El paso del modelo centralizado al distribuido implica pensar en una imagen dependiente del contexto al cual se subordina el plan de comunicación. Y del paso de la viralización a la diseminación. La comunicación de las organizaciones puede potenciar la conversación positiva y canalizar la negativa para tener el mayor control de daños posible. No se trata más de incrementar los presupuestos para comunicación, ni aumentar la presencia en los medios para que la imagen pública se corresponda con la planificada, cuando no alcanzan los esfuerzos de la organización para superar problemas sectoriales o los vaivenes de las agendas informativas o el clima social. Los índices de confianza pública plantean la paradoja de que los actores públicos que han tenido más comunicación como empresas, gobiernos y políticos son los que se ubican durante este siglo, en ese orden, de la mitad de la tabla de confianza institucional para abajo.

Comunicar es improbable.

En contextos de incertidumbre cobra vigencia la teoría de los sistemas sociales cuando postulaba que la comunicación es lo improbable (Luhmann, 1998, p. 156), es decir, lo contrario a los que postulaban su indefectibilidad. La improbabilidad

está expresada en tres barreras que la comunicación debe sortear: la primera es que es improbable que alguien comprenda lo que otra persona quiere decir, lo que cualquiera puede constatar en la conversación atropellada de las redes sociales. Superada la barrera de la comprensión, la segunda improbabilidad es que la comunicación se extienda espacial y temporalmente, es decir, que llegue más allá del círculo de los presentes. Aún franqueando las dos primeras barreras, la comunicación se enfrenta a la improbabilidad de obtener el resultado buscado. Si estas barreras son obvias en las relaciones interpersonales, lo son mucho más en las comunicaciones públicas, donde los factores que entorpecen la comprensión, la difusión y la eficacia son múltiples e impredecibles.

El mito de la infalibilidad de la comunicación se construye en el momento mismo en que se profesionalizan las relaciones públicas y la publicidad, a inicios del siglo XX, acompañando intensos procesos socio-históricos mundiales y la aparición de la radio y televisión. Los medios audiovisuales prometían una masividad y una accesibilidad inéditas en la historia de la humanidad, ya que expandían el marco espacio-temporal de las interacciones como nunca antes. Estos medios junto con el libro y el periódico, pautan una cuasi interrelación mediada de tipo monológico, dado que el productor del mensaje no requería una respuesta directa (Thompson, 2005). Hoy los emisores institucionales son demandados a dar respuestas inmediatas y ya no puede concebirse un plan de comunicación que no las brinde.

Que este tipo de comunicación mediada surgiera en el período convulsionado de las entreguerras es determinante para entender por qué el estudio de los efectos de estos medios estuvo fuertemente condicionado por su instrumentalización (Moragas Spá, 2011). Tanto las teorías empíricas como las críticas que surgieron a mediados del siglo pasado partieron de la premisa de modelos de comunicación fuertemente centralizados con una oferta de mensajes limitada, lo que habilitó una alta expectativa de manipulación y control. Pero las hipótesis de los efectos poderosos fueron rebatidas desde los primeros estudios que describieron con precisión los procesos de producción de la información, la influencia efectiva de los emisores, o la correlación del mensaje con las reacciones de las audiencias.

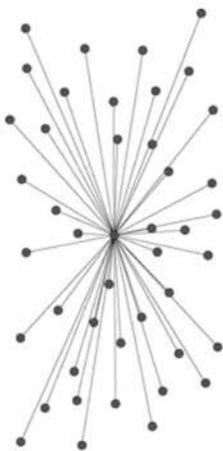
El dilema “entre concepciones teóricas y prácticas profesionales, entre saberes técnicos y crítica social” (Martín-Barbero, 1992) solo subsiste en la ensayística que trata la comunicación como objeto abstracto porque el ejercicio comunicativo pone en evidencia la estrecha relación de la teoría y la práctica. Los estudios de campo pioneros de Félix Lazarsfeld (1955) ya habían demostrado que los efectos no estaban determinados tanto por el medio como por las condiciones sociales y psicológicas de quienes recibían esa información, lo que ratificaron las investigaciones posteriores (Castells, 2009). Mientras la teoría crítica desarrollaba argumentativamente las teorías manipuladoras, la línea empírica

obtenía evidencia sostenida de la descentralización de la información mediática y de la participación de otros actores en su difusión.

De hecho, la clásica teoría de los dos pasos y los líderes de opinión remite a la segunda barrera de la improbabilidad de la comunicación, que impide que el mensaje se extienda más allá del emisor inicial y que explica la necesidad de intermediarios, referentes, difusores oficiosos. Esas mediaciones (Martín-Barbero, 2012) entre los emisores y sus públicos no lo hacen solamente personas sino también medios, marcas, experiencias que condensan intereses y agrupan a su alrededor comunidades que gracias a los códigos compartidos facilitan la comprensión del mensaje. Justamente, las teorías de efectos limitados empiezan a plantear en sus distintas versiones que estos mediadores de la comunicación son condición necesaria pero no suficiente para que se supere la tercera improbabilidad de la comunicación, es decir, que se obtenga el objetivo esperado.

Los temores de la manipulación de las masas influyeron menos que las amenazas de la Guerra Fría para que se pensarán circuitos que evitaran la centralización de la comunicación en nodos demasiado poderosos. Los sistemas de información distribuida fueron pensados para evitar que un nodo tuviera la concentración suficiente como desestabilizar el sistema en el caso de una amenaza militar. Así desafiaron el paradigma de la comunicación de uno a muchos de los medios masivos para hacer posible el modelo de uno con otro, personalizado. Los modelos centralizado, descentralizado y distribuido corresponden a distintos momentos de consolidación del sistema de medios masivos, aunque todavía conviven en distintos niveles, respondiendo a distintas necesidades comunicativas.

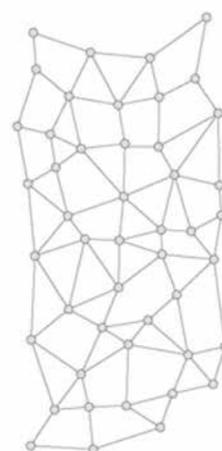
Esquemas de los distintos modelos de comunicación.



RED CENTRALIZADA



RED DESCENTRALIZADA



RED DISTRIBUIDORA

La comunicación pública se acostumbró al esquema de uno a muchos, que proyecta en las redes sociales cuando difunde pero no dialoga. Internet no es un asunto de contenidos sino de conversaciones (Jarvis, 2018), por eso importan más la naturaleza de los intercambios que el contenido de los mensajes. La información era poder cuando era escasa y estaba en manos de unos pocos y por lo tanto adquiría, desde una perspectiva económica, mucho valor. En el siglo actual la información abunda, está por todos los lados, es un *commodity* disponible gratuitamente. El bien escaso por estos días es la atención de las personas: “Dado que el total de la atención no puede incrementarse, la competencia por la atención es un juego de suma cero, y no puede ser sino una guerra de redistribución: ciertos mensajes pueden ganar más atención solamente a expensas de que otros la pierdan” (Bauman, 2004, p. 200).

En un sistema donde toda la sociedad aporta información en todos los formatos, donde sobran mensajes, los contenidos se deprecian cuanto más se multiplican. En la economía de superabundancia informativa las medidas de volumen (alcance, niveles de audiencia, cantidad de envíos) dejan de pesar porque lo importante es el valor que le asigna el destinatario. Si en la economía de la escasez de la información el valor lo daba el emisor, en la economía de la sobreinformación no se trata de que el mensaje lo envíe alguien importante sino que tenga importancia para el que lo recibe. El modelo de comunicación centralizado y el descentralizado era el dominio de los grandes emisores institucionales y sus facilitadores, que hoy compiten de igual a igual con los usuarios que comparten información en redes distribuidas que se oponen a los mensajes institucionales, que sin su continuidad ni su poder tienen la potencia de la novedad y de la cercanía a la ciudadanía. Eso les permite obtener adhesiones tan intensas como efímeras, como las de los grupos de protesta que saben tomar la agenda informativa y luego se diluyen junto con el motivo que dio lugar a la protesta.

La queja pública de un consumidor cobra fuerza en las redes porque permite que muchos con un problema similar se identifiquen y multipliquen la crisis que en otro momento hubiera quedado en la privacidad de la llamada al teléfono de atención al cliente. Los usuarios de las redes han aprendido más rápidamente que los comunicadores profesionales a navegar por las agitadas aguas de las redes por la simple razón que mientras la comunicación profesional sigue disponiendo de los recursos de los paradigmas unidireccionales, para los ciudadanos la conversación simétrica suele ser su principal, sino única, herramienta. Y por eso aprendieron a potenciarla.

Estas prácticas también dislocaron las variables de tiempo y espacio en que ocurría la comunicación social. El espacio público era el ámbito donde circulaba el discurso de las organizaciones hacia fin del siglo pasado, cuando empiezan a desdibujarse los límites que dividían lo público de lo privado: en los medios

empiezan a exhibirse historias personales a la vez que la cosa pública se empieza a opacar y a esconderse del escrutinio ciudadano.

Por un lado, los formatos de la telerrealidad ponen en las pantallas a personas que no solían ser protagonistas de los géneros mediáticos. Concursos de talentos, paneles de debates (*talk-shows*) y desafíos de supervivencia contaron en primera persona los problemas sociales contemporáneos de la exclusión, la competencia y la falta de contención humana (Bauman, 2007). Las redes sociales aparecen mucho después de que los teléfonos y los correos habían configurado un sistema de intercomunicación por mensajes que incluyó las voces del público en la radio, la televisión, los servicios de atención al cliente. La participación de los que hasta entonces habían sido solo receptores empezó a generar réplicas y cuestionamientos al discurso institucional soberano. Los ciudadanos empezaron a hacer valer la conversación mucho antes de que las organizaciones supieran que la necesitaban.

El concepto de la intimidad como espacio cerrado que se distinguía de la vida pública remite a concepciones premodernas, del espacio y tiempo de lo social (Thompson, 2011). La transformación de la privacidad no solo está dada por la intimidad exhibida en las redes sociales y en los formatos de la telerrealidad de los medios masivos (Bauman, 2007, 2012) sino por una reconfiguración del espacio público.

En comparación con las organizaciones, los consumidores tienen la ventaja de ser usuarios intensivos de los medios de comunicación tradicionales a la vez de ser expertos en los medios sociales, que saben usar para incidir como contrapoder de la política y el consumo a través de los movimientos sociales y diversos colectivos que se expresan en el espacio virtual. La “autocomunicación de masas” (Castells, 2009) toma del sistema de comunicación de masas su potencial de llegar a una audiencia global, y de los medios sociales, la autogeneración del mensaje hacia destinatarios específicos. La personalización de la comunicación da una credibilidad y originalidad diferencial para llegar a los canales masivos y competir en la atención de las audiencias con los mensajes elaborados por los emisores institucionales.

La publicidad y la propaganda se basan en un modelo unidireccional que necesita de la redundancia para garantizar la efectividad. Se trata de un modelo de oferta que para expandir lo más posible su alcance necesita hacer una selección estratégica de medios y la planificación de la campaña. Este modelo difusionista de comunicación empieza a mostrar su agotamiento con la saturación de mensajes y la segmentación despersonalizada de la comunicación masiva, contraria a la apropiación personalizada de las plataformas. La planificación de la imagen basada en la comunicación de la oferta *top-down* (Mazzoleni, 2010)

se ve desafiada por la comunicación interpersonal (Waisbord & Amado, 2017) y empuja a las estrategias de comunicación unidireccional a incorporar los canales dialógicos para entender una demanda de comunicación que no responde a la oferta institucional tradicional.

En el mercado global de productos los mensajes circulan planetariamente, con públicos cada vez más fragmentados; los productos se desmaterializan en aplicaciones en el móvil y los servicios se materializan en experiencias de consumo personalizadas con la ayuda de los algoritmos que filtran y distribuyen contenidos a medida de cada perfil de los tantos que tiene cada persona. Si la preocupación de los teóricos del siglo pasado era la homogeneidad y manipulación comunicativa, en este siglo el desafío es captar algo de la atención esquiva de los públicos. Ya no se puede pensar en comunicaciones dirigidas a un grupo target específico porque siempre estarán escudriñadas por grupos ambientalistas, feministas, animalistas, naturalistas y demás ismos que configuran redes fluctuantes de intereses.

El discurso de los grandes emisores acomodado en las narrativas institucionales es desafiado por consumidores activos, organizaciones de la sociedad civil, grupos sociales, comunidades de fans, encantados de desbaratar las estrategias corporativas. El espíritu colaborativo de la red se expresa en tutoriales y subtítulos aportados por usuarios anónimos dispuestos a compartir información y experiencias que cruzan geografías. Esta participación desde los medios de comunicación, crean nuevas formas de acción e interacción que tienen sus propias características distintivas (Thompson, 2008). Las bases mismas de la comunicación de la modernidad ya no existen, principalmente porque ya no existe un periodismo despierto ejercido en unos medios de referencia, por lo que tampoco existe una prensa de masas capaz de dirigir el interés de la gran mayoría de la ciudadanía hacia temas relevantes para la formación de opinión política (Jürgen Habermas entrevistado por Hermoso, 2018). Este supuesto era la base del ascendente de los medios y de su importancia en los planes de comunicación.

El modelo ideologizado de la prensa de opinión del siglo XIX fue sucedido por los medios audiovisuales del siglo XX, y está en redefinición en el siglo XXI por las plataformas y las tecnologías de la comunicación. Las relaciones públicas de los estados, empresas y organizaciones de la sociedad civil han ido perfeccionando técnicas de comunicación para participar activamente en el sistema de medios. Pero hoy se encuentran con que la esfera mediática ya no separa tan claramente los medios tradicionales y las plataformas sociales, ni se mantiene la clásica división entre las técnicas de la información y las de comunicación, la publicidad y la propaganda, ni entre las que usan los particulares y las que emplean las instituciones.

Estudiar la comunicación desde la investigación de medios.

A pesar de que la comunicación institucional dependió estrechamente de las audiencias de los medios, su estudio se mantiene disociado cuando “la audiencia sigue siendo el objeto y no el sujeto de la comunicación (Castells, 2009, p. 178). En Latinoamérica abundan los ensayos que consideran la audiencia víctima de las manipulaciones de la hegemonía mediática, primero, o de las operaciones conspirativas de las redes sociales, luego. En los libros de textos suelen tratarse en distintos volúmenes las cuestiones operativas e instrumentales de la comunicación, abordadas desde las disciplinas que las sustentan (marketing, publicidad, relaciones públicas), y las reflexiones teóricas, que mayormente se ocupan de las cuestiones estructurales de los medios. Predominaron los estudios socioculturales y la economía política de medios que transitaron líneas de investigación y publicaciones distintas a la investigación de las cuestiones instrumentales. Sin embargo, todo hecho comunicacional se inscribe en un contexto social y siempre es producto de una decisión estratégica y de la ejecución, más o menos consciente, más o menos deliberada, de herramientas y recursos de comunicación.

Los fenómenos y usos sociales de la comunicación están cambiando y por tanto, cambian los paradigmas teóricos en los que se apoyan las investigaciones en comunicación (Bennett & Iyengar, 2008; Blumler & Gurevitch, 1995; Waisbord, 2015). La premisa de medios con capacidad de efectos en la opinión pública y en los comportamientos ha sido la base de la comunicación estratégica y las relaciones públicas. Los modelos unidireccionales de la comunicación, los más usados en las estrategias de las instituciones públicas y empresariales, y también en las organizaciones sociales, fueron subsidiarios de las concepciones de medios poderosos que se forjaron al inicio de los estudios de la comunicación. Sin embargo, desde siempre convivieron con modelos bidireccionales a los que se podría recurrir para analizar los nuevos contextos.

El modelo unidireccional consideraba el flujo *top-down* tanto del sistema a los medios como de los emisores hacia los destinatarios (Mazzoleni, 2010, p. 32 y ss.). El primero considera la reglamentación del sistema de medios a través de políticas públicas, el manejo de la agenda informativa y la forma en que se establecen las relaciones entre las fuentes y los periodistas. El segundo es el campo propio de la comunicación pública e institucional, la comunicación interpersonal y la publicidad y propaganda (Amado, 2016a). El modelo *bottom-up* siempre ha existido con variantes: de los ciudadanos al sistema político; de los medios al sistema político y de los ciudadanos, a las que se agregan los intercambios entre los medios y los ciudadanos. En todos los casos, los espacios en que estas intervenciones se realizaban en forma de debates, intercambios, encuestas, incluso

se interpretaban como reacciones a la comunicación tales como comportamientos como el voto o la compra.

Las mayores transformaciones se producen en estas instancias, dado que las tecnologías permiten una participación instantánea y demandan competencias comunicativas muy distintas a las que se conocían. Los medios digitales ya están incorporando posiciones jerárquicas para atender esta demanda y cabe la pregunta cuánto de esto están incluyendo los planes corporativos. La demanda que van más allá de la popular función de *Community Manager*: a la esperable de director o editor de redes sociales, se suman las de gerente o desarrollador de audiencia, gestor de comunidades, editor de conversación, moderador de comentarios, responsable de posicionamiento orgánico (SEO) o de la gestión en los motores de búsqueda (SEM: *Search Engine Marketing*). Se trata de pensar una posición más centrada en la escucha que en la emisión, que era casi la función exclusiva de lo corporativa.

Dentro de los modelos unidireccionales está la gestión de la información pública que busca la difusión de información en los medios de prensa a partir de la idea de que existe una verdad que debe ser conocida, modelo usado por más de la mitad de las organizaciones hacia finales del siglo pasado (Grunig, Ferrari, & França, 2011). También es unidireccional el manejo estratégico de la prensa que se ocupa de difundir el mensaje institucional desde noticias favorables en los medios, que de la promoción de deportes y espectáculos pasó sus prácticas a la política mediatizada (Amado, 2016b). Estos modelos delatan su crisis en los planteos de las *Fake News*, que generalmente vienen de los emisores institucionales que ven cuestionadas sus versiones en los medios críticos pero también en la conversación de las redes sociales (Amado, 2017; Waisbord, 2018).

Las relaciones públicas también cultivaron, aunque en menor proporción, modelos bidireccionales entre la organización y sus públicos, uno asimétrico y otro simétrico. La comunicación persuasiva es bidireccional, porque analiza los públicos para lograr más efectividad, pero es asimétrica porque los públicos son objeto de la acción, no sujetos. Este enfoque alimentó la idea de las relaciones públicas como agentes de intervención en los procesos de opinión pública que proponía otro pionero de las relaciones públicas, Edward Bernays, que sentó las bases en su libro *Crystallizing Public Opinion* de 1923, publicado un año después del tratado sobre la imagen pública de Walter Lippmann. Las dos obras sentaron las bases del estudio sistemático de la opinión y la motivación de los públicos desde las ciencias sociales que inauguraron la corriente con más estudios empíricos con el trabajo de Paul Lazarsfeld hacia mediados de siglo. Este enfoque se conoce como teoría administrativa (*Administrative Research*) por la calificación (o descalificación, según acota Moragas Spá) que hizo en su momento Theodor Adorno, en función de que los estudios estaban al servicio de la comunicación de la administración pública estadounidense.

Aunque en Latinoamérica primó el enfoque teórico-crítico y especulativo de la Escuela de Frankfurt (Moragas Spá, 2011, p. 79), los estudios empíricos de la corriente administrativa vienen desde entonces aportando los conocimientos sobre los efectos de los medios. Desde la década del setenta se confirma que en el mejor de los casos se trata de efectos limitados, que estudian las líneas teóricas de establecimiento de agenda (*Agenda Setting*) y del encuadre (*Framing*). A ello se suman los hallazgos de la neurología (Damasio, 2006) y la neurolingüística (Lakoff, 2007), que ratifican que cualquier incidencia en el pensamiento o comportamiento del destinatario está fuertemente condicionada a su marco conceptual y a su voluntad de prestar atención al mensaje.

El estudio de los efectos de la comunicación, una de las líneas de investigación más prolíficas y documentadas (McCombs, 2006), ha aportado estudios empíricos de la interrelación comunicativa de los actores sociales, especialmente desde la construcción de la información (fuentes, periodistas, medios) y la disputa de poder en la escena pública (comunicación política y opinión pública). En esa línea, está el estudio de las influencias cruzadas que se detectan de las redes a los medios, de los medios a las redes, y de unos y otros entre sí como parte de su función de vehículos de estrategias de comunicación decididas por actores externos a los medios (Amado, 2016a). Sin embargo, en contextos en que se debilita el impacto social de los medios tradicionales los tres grandes procesos que intervienen en la relación entre los medios y las personas (Castells, 2009, p. 216) están en redefinición: los efectos en los públicos de la agenda de los medios (*agenda setting*) y la construcción de esta agenda desde la priorización de ciertos temas y aspectos (*priming*); y la presentación de los mensajes en función de los marcos conceptuales de una sociedad en un determinado momento (*framing*).

Estos enfoques partían del hecho de que la gente tomaba la información de un número contado de medios de prensa, por eso bastaba el análisis de contenido de esos mensajes para correlacionarlos con mediciones de opinión pública y estimar niveles de influencia. En los contextos contemporáneos, no hay dos personas que tengan la misma actividad en las redes, porque aun siguiendo a las mismas cuentas, su contenido variaría con ella la selección que hace el algoritmo en función de preferencias y de la actividad previa. La exposición selectiva y la selección personalizada de contenidos es la regla y por lo tanto, está desafiando la base de las teorías de la persuasión que requerían la repetición de un mensaje más o menos uniforme (Bennett & Iyengar, 2010). Los estudios sistemáticos de los efectos de los mensajes en las redes no detectan porcentajes significativos de efectos (Guess, Nyhan, & Reifler, 2018), aun cuando los números de la circulación de las redes parezcan impresionantes. Un par de millones de puntos en audiencia era relevante porque era una parte importante del grupo expuesto, pero no es nada en una cuenta de Twitter que no puede garantizar que cada mensaje sea visto por una mínima parte de esos seguidores.

Dentro de la línea de investigación administrativa, los estudios de la comunicación de las instituciones públicas y privadas salieron del ámbito empresarial a principios del siglo pasado, cuando la publicidad y las relaciones públicas se consolidaron como un campo disciplinar con modelos analíticos suficientemente sólidos para ofrecer conclusiones científicas. En las décadas posteriores a la segunda guerra mundial, los medios masivos de comunicación se consolidaron en canales principales de la comunicación publicitaria, política e institucional, en la medida en que durante varias décadas las disciplinas tuvieron como eje la distribución masiva de los mensajes.

La comunicación de fuentes, dentro de la que se inscribe la comunicación corporativa, la publicidad y el marketing (Gaitán Moya & Piñuel Raigada, 1998), se apoya en los hallazgos de la comunicación de medios masivos para tomar sus decisiones estratégicas. La transformación en los medios y las modificaciones en las circunstancias en que se dan los efectos vuelve a plantear desafíos en la comunicación. En el mundo digital, más que de efectos, se habla de impacto, que puede ser medido con mucha más precisión que nunca antes. En tiempo real se pueden conocer dimensiones de los usuarios como geolocalización, dispositivo con el que accede, características demográficas, intereses, fuente, entre otras (Adaime, 2018). A su vez, se pueden conocer métricas de alcance como visitas, comentarios, aprobaciones, y de comportamiento, como páginas vistas, tiempo dedicado a la lectura, y réplica del contenido en otras redes.

De la sociedad de la producción a la sociedad en red.

La comunicación pública, institucional o corporativa acompañó los procesos políticos, económicos y sociales de la modernidad. Para la consolidación de un mercado urbano de productos industriales bastó la publicidad en medios gráficos para que vastos sectores de la población conocieran la nueva oferta de ideas, productos y servicios. En la medida en que avanzaba el siglo y un mismo producto podía ser producido por más de un proveedor, empezó a necesitarse un diferencial simbólico asociado a la marca, que dejó de ser solo una identificación de fábrica, para empezar a ser un signo identitario de pertenencia social y cultural.

La sociedad de producción fordista se convirtió en una economía de la distribución que buscaba su legitimación desde la comunicación estratégica, apoyada en disciplinas como marketing, prensa, publicidad y relaciones públicas. El desarrollo de los medios audiovisuales permitió extender el alcance del mensaje sumando la simultaneidad: el mensaje podía llegar instantáneamente a vastas audiencias, con lo que la mediatización de la vida pública fue el eje de la construcción de un destinatario receptor de mensajes publicitarios, políticos, institucionales. A mediados de siglo XX ya estaban sentadas las herramientas que inicialmente se

transmitían de profesional a profesional, y luego a través de la enseñanza terciaria y universitaria, que finalmente aportó su mirada teórica a la actividad.

Las sociedades de la producción y la distribución fueron redefinidas por los procesos de la globalización (Hobsbawn, 2013), que desagregaron las masas en comunidades diversas, en una suerte de nuevos nomadismos contemporáneos (Fernández Vicente, 2010; Maffesoli, 2004). Los que se suponían receptores pasivos de mensajes empezaron a activarse en redes de intercomunicación entre esas comunidades mutantes, reunidas las más de las veces para intereses coyunturales (Castells, 2012). Estas nuevas condiciones de producción, tecnologizadas y deslocalizadas, definen un nuevo rol para los actores empresariales y estatales y genera un nuevo espacio para la voz de la ciudadanía.

Características de la comunicación institucional según épocas económicas.

	Sociedad de la producción	Sociedad de la distribución	Sociedad de la red
Valor de época	Escasez	Competencia	Gratuidad
Transacción	Producto	Pertenencia	Acción
Objetivo	Persuadir	Seducir	Compartir
Herramienta de comunicación	Publicidad	Imagen corporativa	Responsabilidad cívica
Medio dominante	Medios gráficos	Medios audiovisuales	Plataformas
Narrativa	Textual	Multimedia	Transmedia
Destinatario	Comprador	Receptor	Prosumidor
Mensaje	Prestación	Marca	Experiencia
Beneficio	Adquisición del producto	Identificación con la marca	Colaboración entre los consumidores
Conocimiento	Enciclopedia Británica	Encarta	Wikipedia
Marca paradigmática	Ford	Nike	Uber

La imagen institucional es una identidad que busca ser reconocida en el proceso de circulación y construcción de la distinción y a través de la comunicación: “La identidad es aquella socialmente reconocible como identidad; está condenada a seguir siendo tan sólo un producto de la imaginación individual mientras no es comunicada a otros en términos socialmente legibles y expresada en símbolos socialmente reconocibles” (Bauman, 2003, p. 143). La marca en el mercado global forma parte de los flujos de circulación informacional, propios de las sociedades globales (Castells, 2001, p. 489).

Hacia mediados del siglo pasado, la comunicación corporativa reemplazó la transacción material del mercado por un sistema complejo de intercambios simbólicos: la empresa dejaba de identificarse por el producto como lo había hecho en sus orígenes, para hacerlo desde su lema, desde su mensaje (Weil, 1992). Por entonces, las sociedades se encontraban en vías de mediatización en la medida en que las prácticas y rituales sociales estaban siendo transformados por la presencia de los medios, y una transformación no menor es que el productor industrial, caracterizado por su hacer, por su producción, pasó a convertirse en un emisor corporativo, reconocido principalmente por sus discursos (Verón, 2004). En tanto destinatario de los mensajes institucionales, el consumidor de productos se convirtió en receptor de signos y símbolos. En esa época se atribuye al publicitario Bill Bernbach una renovación de las pautas publicitarias clásicas para crear avisos artísticos que dejaron de centrarse en el producto para apelar a las emociones y al universo simbólico de los consumidores. Fundador de la agencia Doyle Dane Berbach en 1949 inaugura la etapa conocida como “Creative Revolution” que apelaba al humor, a la publicidad conceptual y que jerarquizó al consumidor interpeándolo de manera inteligente y no como un ser fácilmente manipulable.

En la medida en que los medios se consolidan como industria cultural global, lo mediatizado para a ser mediático y lo simbólico requiere la validación de lo real (Lash & Lury, 2007). Los actores sociales de la comunicación también cambiaron: el lazo simbólico que ataba la marca a su consumidor parecía inseparable pero se quebró. Los consumidores no solo encontraron otras marcas que le daban los mismos beneficios, sino que lo hacían más barato, o con más cercanía. Esa “pareja marca/consumidor fiel expresaba simbólicamente la convergencia; esa pareja ocupaba un mismo espacio mental poblado de imágenes, creencias y valores compartidos, estaban hechos el uno para el otro, la marca era el espejo del consumidor. Se habían jurado amor eterno, pero bueno, ya sabemos cómo son estas cosas.” (Verón, 2001, p. 136). Cuando la ilusión acaba, aparece la realidad cotidiana, y lo imaginado se encarna en lo experimentado. La imagen pública deja de ser una cuestión simbólica para ser experiencial al incluir, además del consumo de bienes y servicios, el accionar ético y comunitario, la responsabilidad social corporativa, el cuidado del ambiente y la transparencia de los negocios.

La sociedad en red se caracteriza por este pasaje de la economía de la producción y distribución a la de la información, en donde los medios de comunicación dejan de ser un actor social para convertirse en el escenario donde se producen los intercambios de los otros actores sociales. El poder de los medios se redefine en la medida en que se diluye su función modeladora de comportamientos sociales desde la prescripción de la norma social y la concesión de estatus (Lazarsfeld & Merton, 1977) porque ya no llegan homogéneamente a grandes grupos de

destinatarios (Chaffee & Metzger, 2001). El poder de las plataformas no están en sus mensajes (de hecho, ni Facebook, ni Twitter ni Google producen contenidos) sino en ser los espacios de la conversación pública, y su principal facultad es determinar los protocolos del intercambio social (Castells, 2009).

El mensaje institucional sin referencias fácticas se vuelve un significante sin contenido, propio de las sociedades en vías de mediatización, que aleja a la organización del sentido compartido que aporta la acción comunitaria de la sociedad red. Las experiencias de la comunicación simbólica ha resultado en un creciente desinterés de los públicos, que castigan con el descrédito más a quien abusó de las comunicaciones estandarizadas y los significantes vacíos, la política. La volatilidad de apoyo a los partidos políticos, la discontinuidad de los liderazgos carismáticos que por momentos parecían eternos, muestra el agotamiento de estos discursos. Las grandes marcas, pioneras en potenciar el diferencial simbólico en un mercado de productos y servicios cada vez más homogéneos en características y calidad, también fueron cuestionadas.

Desde el mismo sistema, con las marcas blancas, y desde los cuestionadores del sistema, desde la piratería, que coinciden en que ambos desafían los precios excesivos que resultan de la construcción de marca y la publicidad desmesurada. O desde los movimientos anticonsumo que denuncian la explotación industrial basada en el trabajo esclavo y los abusos comerciales. Fueron organizaciones sociales con acción sostenida que lograron instalar en la agenda global temas controversiales como la contaminación, el cambio climático, las prácticas corruptas de las corporaciones después de muchos años de persistencia y frustraciones. La comunicación de imagen, que demandaba grandes inversiones en comunicación y por tanto, quedaba reservada para los grandes emisores institucionales, empezó a competir con la conversación en red que por momentos equipara instituciones y ciudadanos en una simetría sin precedentes, y que incluso puede mantenerse sin la participación de las grandes organizaciones. Así, el ambiente económico dominante durante el siglo XX se amplía al socio-político, que involucra más actores y más diversos, como se ve en el siglo corriente.

La comunicación pública no es estrictamente una cuestión de discurso sino de acción, en la medida en que el poder no es ya narrativo sino performativo: “La ‘nación’ no actúa hoy tanto a través del ‘relato’ o la ‘pedagogía’ como a través de la performatividad de la información y la comunicación” (Lash, 2005: 57). Los cambios que proponían los grupos activistas no eran solo discursivos, sino que supieron entrar en la agenda informativa con acciones y propuestas articuladas a las expectativas y necesidades sociales. La acción de base tiene legitimidad de origen porque surge de la ciudadanía misma, a diferencia de la corporativa que debe buscar en la opinión pública su legitimidad. Por eso, cuando la empresa propone una acción de responsabilidad social que no tiene anclaje en la comunidad,

y por tanto, es solo cosmética, apenas ofrece una pura representación simbólica, sin incidencia, sin experiencia. Como ha demostrado la tarea incesante de grupos de derechos humanos, no alcanzan la mera visibilidad de los problemas sociales para solucionarlos, porque la solución no guarda relación con la presencia en medios sino con la capacidad de incidencia del grupo que motoriza el pedido.

Aunque de manera imperfecta, este sistema intenta equilibrar el peso de las voces en la escena pública. La comunicación masiva prioriza el emisor con capacidad de acceder a los medios, sea por contratar publicidad como por ser fuente principal de las noticias. En el modelo de red distribuida, la visibilidad de los actores sociales no está determinada únicamente por la presencia en los medios de prensa, sino por su lugar en la red y el potencial en la puesta en circulación. En muchos casos depende de su capacidad incidencia en los asuntos públicos a través de marchas, eventos excepcionales, asuntos urgentes que muestran el poder de las cuentas individuales cuanto se articulan en un tema. En otros, depende de su representatividad ciudadana que no necesariamente responde a los mecanismos institucionalizados porque alcanza con la identificación con ciertos asuntos como ocurre con los temas de migrantes o minorías. Estos contextos explican el desconcierto de los emisores institucionales ante las crisis disparadas por ciudadanos ignotos que subieron un video tomado con el móvil de alguna irregularidad en el servicio. Frente a este mensaje informal pero oportuno y creíble el discurso institucional o el político pierde capacidad de reacción, porque suele estar más acostumbrado a hablar bien de la organización que a rendir cuentas, y tiene reflejos más lentos que los del ciudadano indignado.

La paradoja es que a la vez que se detectaba un creciente individualismo comienzan a construirse nuevas formas de comunitarismo (Lipovetsky, 1994; Maffesoli, 2009). La pérdida de la referencialidad de las instituciones fuertes de la modernidad (Estado, familia, trabajo) obligó a responder individualmente a esas contradicciones sistémicas (Beck, 2006). Pero sin las ataduras territoriales, económicas y afectivas de la sociedad local, aparecen nuevas formas de comunidad no determinada por el origen o la pertenencia y justificada por necesidades y problemas compartidos (Castells, 2012). Los temas acuciantes no distinguen clases sociales: las catástrofes climáticas o las inestabilidades políticas son una amenaza en ciernes para todos los países, así como las configuraciones familiares y las identidades sexuales están cambiando para todos los estratos sociales. De la misma manera, la inestabilidad laboral afecta hasta el experto más establecido. Y esta es la mejor noticia de todas las transformaciones porque “el desiderátum de la responsabilidad moral y los intereses de la supervivencia coinciden y se funden” (Bauman, 2004, p. 23), con lo que el desafío ético es transversal y global.

Por lo pronto, empiezan a ganar espacio público demandas ciudadanas que le piden a las instituciones y empresas que solucionen los problemas que ellas mismos

crearon. En muchos países, grupos cívicos, o incluso, ciudadanos particulares, llevan adelante campañas contra la contaminación, la violencia, la corrupción con más impacto que los compromisos protocolares de las organizaciones internacionales. Las tecnologías de la comunicación facilitan la conformación de estas comunidades intensas que se agrupan alrededor de un objetivo y logran adhesiones a su causa. El riesgo es que, a diferencia de las organizaciones de base tradicionales, su intensidad es inversamente proporcional a su duración, dado que muchas causas se diluyen apenas terminada la marcha o la etiqueta con que se agitó en las redes sociales, con lo que muchas veces fungen meramente de canalizadoras de la ira social. Lo cual no es poco.

El diseño, la accesibilidad, la disponibilidad, la apertura de espacios de participación, irrumpen como valores de la comunicación corporativa contemporánea. Las generaciones nacidas y educadas en entornos digitales tienen estos códigos incorporados. Mientras la comunicación masiva se dirigía a receptores, los códigos del videojuego y la ludología plantean participantes activos, que esperan simetría de los otros participantes (Frasca, 2003), más allá de la incorporación de lo lúdico en los avisos y las noticias (Scolari, 2013). El paso del paradigma simbólico de la marca al del dominio real de la experiencia cambia el eje del discurso, pero no del emisor al receptor, categorías anacrónicas para explicar la naturaleza de las interacciones de las redes. Antes bien, el foco deja de estar puesto en los extremos del circuito comunicativo simplemente porque en las redes no hay extremos, sino nodos que se van activando sin que pueda anticiparse la traza del circuito. La experiencia de un servicio no se agota en la prestación, ni mucho menos en los mensajes del prestador: es en las interacciones que se construye la validación, expansión, detracción, circulación de mensajes que surgen espontánea e imprevisiblemente.

Mientras los mensajes de los medios tradicionales se apoyaban en la oferta a ciertas horas y en ciertas coberturas, los mensajes de los medios sociales son siempre a demanda y buscan ese destinatario interactivo, que así como demanda y critica, también aporta y disemina. Compartir experiencias, ser sujeto de la comunicación, es la base de las narrativas transmedia propias del entorno de las redes. La comunicación de las organizaciones puede abandonar su discurso soberano, exigente, oneroso, en pos de incorporar un modelo más horizontal, colaborativo, colectivo, donde la primera responsabilidad social de la organización sea escuchar primero, conversar después, y solo a partir de esto, comunicar.

Referencias

- Adaime, I. (2018). Conceptos fundamentales de analítica para periodistas y productores de contenidos. Retrieved from <https://medium.com/@ivanis/qué-son-las-métricas-dimensiones-kpis-y-objetivos-conceptos-fundamentales-de-analítica-para-1be0859f43cb>

- Amado, A. (2016a). *La prensa de la prensa: periodismo y relaciones públicas en la información*. Buenos Aires: Biblos.
- Amado, A. (2016b). *Política pop. De líderes populistas a telepresidentes*. Buenos Aires: Ariel.
- Amado, A. (2017). Los periodistas latinoamericanos en el siglo XXI: más allá del debate de la posverdad. *Contratexto*, 27(enero-junio), 17–38. <https://doi.org/10.26439/contratexto.2017.027.001> Resumen.
- Bateson, G. (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Lohlé-Lumen.
- Bauman, Z. (2003). *En busca de la política*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2004). *La sociedad sitiada*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2005). *Amor líquido*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2007). *Miedo líquido: la sociedad contemporánea y sus temores*. Barcelona: Paidós.
- Bauman, Z. (2009). *Ética posmoderna*. Madrid: Siglo XXI.
- Bauman, Z. (2012). *Esto no es un libro*. Buenos Aires: Paidós.
- Beck, U. (2006). *La sociedad de riesgo*. Barcelona: Paidós.
- Bennett, W. L., & Iyengar, S. (2008). A New Era of Minimal Effects? The Changing Foundations of Political Communication. *Journal of Communication*, 58(4), 707–731. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.00410.x>
- Bennett, W. L., & Iyengar, S. (2010). The shifting foundations of political communication: Responding to a defense of the media effects paradigm. *Journal of Communication*, 60(1), 35–39. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2009.01471.x>
- Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1995). *The Crisis of Public Communication*. London: Routledge.
- Castells, M. (2001). *La era de la información. La sociedad en red*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Barcelona: Alianza.
- Castells, M. (2012). *Redes de indignación y esperanza. Los movimientos sociales en la era de internet*. Barcelona: Alianza.
- Chaffee, S. H., & Metzger, M. J. (2001). The End of Mass Communication? *Mass Communication & Society*, 4(4), 365–379. <https://doi.org/10.1207/S15327825MCS0404>
- Chartier, R. (1999). *El mundo como representación*. Barcelona: Gedisa.
- Costa, J. (1992). *Imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid: Fundesco.
- Damasio, A. (2006). *Descartes' Error* (Kindle). London: Vintage Books.
- Davis, G. F. (2016). What Might Replace the Modern Corporation? Uberization and the Web Page Enterprise. *Seattle University Law Review*, 39(May 2016), 507–519.

- Fernández Vicente, A. (Ed.). (2010). *Nomadismos contemporáneos. Formas tecnoculturales de la globalización*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Frasca, G. (2003). Ludologists love stories, too: notes from a debate that never took place. *DiGRA 2003*, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s10055-009-0124-3>
- Gaitán Moya, J. A., & Piñuel Raigada, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- García Canclini, N. (1995). *Consumidores y Ciudadanos. Conflictos multidireccionales de la globalización*. México: Grijalbo.
- Grünig, J., Ferrari, M. A., & França, F. (2011). *Relações públicas. Teoria, contextos, relacionamentos*. São Paulo: Difusão Editora.
- Guess, A., Nyhan, B., & Reifler, J. (2018). *Selective Exposure to Misinformation: Evidence from consumption of fake news during the 2016 U.S. presidential campaign*.
- Hermoso, B. (2018, May 10). Jürgen Habermas: “¡Por Dios, nada de gobernantes filósofos!” *Diario El País*. Madrid. Retrieved from https://elpais.com/elpais/2018/04/25/eps/1524679056_056165.html
- Hobsbawm, E. (2013). *Un tiempo de rupturas. Sociedad y cultura en el siglo XX*. México: Planeta.
- Jarvis, J. (2018, August 10). Platforms Are Not Publishers. *The Atlantic*. Boston. Retrieved from <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2018/08/the-messy-democratizing-beauty-of-the-internet/567194/>
- Jenkins, H. (2008). *La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture (Postmillennial Pop)*. New York: NYU Press.
- Klein, N. (2001). *No logo*. Buenos Aires: Paidós.
- Lakoff, G. (2007). *No pienses en un elefante*. Madrid: Editorial Complutense.
- Lash, S. (2005). *Crítica de la información*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Lash, S., & Lury, C. (2007). *Global Culture Industry*. Cambridge: Polity Press.
- Lazarsfeld, P. F. (1955). Los medios de difusión y las masas. In *Historia y elementos de la sociología del conocimiento*. Buenos Aires: Eudeba.
- Lazarsfeld, P. F., & Merton, R. (1977). Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada. In H. Muraro (Ed.), *La comunicación de masas*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Lipovetsky, G. (1994). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. México: Anthropos.

- Maffesoli, M. (2004). Perspectivas tribais ou a mudança do paradigma social. *Revista FAMECOS: Mídia, Cultura e Tecnologia*, 11(23), 23–29.
- Maffesoli, M. (2009). *El reencantamiento del mundo. Una ética de nuestro tiempo*. Buenos Aires: Dedalus.
- Martín-Barbero, J. (1992). Pensar la sociedad desde la comunicación. Un lugar estratégico para el debate a la modernidad. *Diálogos de La Comunicación*, 32.
- Martín-Barbero, J. (2012). Pistas para entre-ver medios y mediaciones. *Signo y Pensamiento*. Retrieved from <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/2778>
- Mazzoleni, G. (2010). *La comunicación política*. Barcelona: Alianza Editorial.
- McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Barcelona: Paidós.
- Moragas Spá, M. de. (2011). *Interpretar la comunicación. Estudios sobre medios en América y Europa*. Barcelona: Gedisa.
- Ortiz, R. (2000). *Modernidad y espacio*. Buenos Aires: Norma.
- Schwartz, A. B. (2015). *Broadcast Hysteria: Orson Welles's War of the Worlds and the Art of Fake News*. New York: Macmillan.
- Scolari, C. (Ed.). (2013). *Homo videoludens 2.0*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Thompson, J. B. (2005). La nueva visibilidad. *Papers*, 78, 11–29.
- Thompson, J. B. (2008). Por una teoría interrelacional de los medios. La nueva visibilidad. *Telos*, 74(enero-marzo), 1–7.
- Thompson, J. B. (2011). Los límites cambiantes de la vida pública y la privada. *Comunicación y Sociedad*, enero-juni(15), 11–42.
- Verón, E. (2001). *Espacios mentales*. Barcelona: Gedisa.
- Verón, E. (2004). *Fragments de un tejido*. Barcelona: Gedisa.
- Verón, E. (2013). *La semiosis social 2. Ideas, momentos e interpretantes*. Buenos Aires: Paidós.
- Waisbord, S. (2015). De-Westernization and cosmopolitan media studies. *International Communication*, 178–200.
- Waisbord, S. (2018). Truth is What Happens to News. *Journalism Studies*, 0(0), 1–13. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2018.1492881>
- Waisbord, S., & Amado, A. (2017). La comunicación pública: mutaciones e interrogantes. *Nueva Sociedad*, 269(mayo-junio), 96–109. Retrieved from www.nuso.org
- Weil, P. (1992). *La comunicación global*. Barcelona: Paidós.
- Wolton, D. (2000). *Internet, ¿y después?* Barcelona: Gedisa.

./.

