

SOCIEDAD, COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN EL SIGLO XXI: LAS RESPUESTAS DE LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA

Entrevista realizada por Antonio Roveda* al profesor Rafael Alberto Pérez.

Rafael Alberto Pérez



El profesor Rafael Alberto Pérez, doctor en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid, España, catedrático desde el año 1973 de la Facultad de Ciencias de la Información de la misma Universidad, y fundador y expresidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), es uno de los más destacados e inquietos pensadores de la comunicación en Iberoamérica. El profesor Pérez ha logrado re-pensar y presentar nuevos aspectos epistemológicos, metodológicos, técnicos y operativos de la “Comunicación”, como *territorio* y eje transversal de la estrategia y en relación con el entorno. Igualmente, siempre se ha preocupado por construir una *teoría* que genere aporte y debate entre los académicos, estudiantes, investigadores, gestores, líderes y empresarios sobre los nuevos mapas, tensiones, metodologías y objetos que hoy se anidan en el concepto de **Comunicación**.

* Antonio Roveda H. Colombo-Italiano. Comunicador Social-Periodista. Candidato a Doctor en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid, España. Actualmente es el Director del Departamento de Comunicación de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Universidad Javeriana, Bogotá. Correo electrónico: aroveda@javeriana.edu.co

Su constante inquietud en reconocer las lógicas del cambio de la Comunicación en la contemporaneidad y su intrínseca relación con la estrategia, han sido parte de la “obsesión” académica del profesor Pérez. Diseñar estrategias desde los hombres (relacionales) en contextos múltiples, dinámicos y complejos se convierte en el *corpus epistemológico* de su obra, hoy condensada en su libro “*Hacia una teoría general de la estrategia*”, escrito con la investigadora argentina Sandra Massoni.

La sociedad actual y sus organizaciones están retadas en su dimensión económica, política, social y cultural. La comunicación entonces se convierte en ese *pegamento, lo que las une, lo que las conecta* (Pérez, 2010), y por ende la estrategia será el mejor mapa, la ruta más adecuada para abordar sus problemas, aproximaciones y soluciones. La pregunta por la libertad, por la capacidad para decidir en momentos de crisis, por los pensamientos y emociones en escenarios complejos y retados, son los soportes de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) del profesor Pérez y Massoni, quienes invitan a construir desde una mirada más socio-humanista que economicista, más relacional y transdisciplinaria que lineal y sincrónica la comunicación, las organizaciones y la sociedad del siglo XXI.

El valor de los hombres y su relación con el entorno, sin duda, son el soporte de la NTE, que plantea y redefine en grandes cambios las actuales maneras de entender la comunicación y la estrategia para el siglo XXI. El primer cambio sería: el paso de la **fragmentación a la complejidad** de las organizaciones y de la sociedad en general. Ello implica, de suyo, provocar el salto de un mundo históricamente abordado desde su linealidad e irrestricta temporalidad hacia un cosmos más entrelazado, fluido, complejo y contradictorio.

La segunda transformación lo expresa la NTE en re-pensar al sujeto: del **actor racional**, propio de las organizaciones y sociedad de la modernidad, al **hombre relacional**. Esta premisa es central en la Teoría, en tanto el profesor Pérez considera que es desde una nueva mirada del sujeto (como actor en constante relación social y simbólica) que podemos construir la estrategia. El

sujeto hoy se nos presenta en la complejidad de su polisemia funcional, con roles, estatus y funciones disímiles que generan *crisis epistemológicas* a las propias Ciencias Sociales.

Con relación a la sociedad y las organizaciones del siglo XXI, la Nueva Teoría Estratégica tendría, en su tercer cambio que señalar, que existe una transformación en las unidades de producción clásica hacia **sistemas de innovación y significación constantes**. Este rompimiento se percibe cuando logramos detectar que las organizaciones hoy se re-presentan más como sujetos colectivos, complejos y dinámicos, ligados profundamente a la cultura, a los fenómenos y rasgos propios que la constituyen en sí misma. Habla entonces el profesor Pérez en la NTE *de una organización más flexible, autónoma, interdependiente. Co-evolutiva, innovadora, generadora de sentido y en red*.

De la ciencia del conflicto, que era la estrategia de antaño, a **la ciencia de la articulación**, de la relación y el diálogo, aparece como el cuarto cambio o rompimiento que presenta la NTE. Esta transformación busca re-pensar la estrategia como el método o el instrumento básico del consenso, de la interacción y el acuerdo, por encima de la confrontación y el choque. Es decir, la estrategia hoy es acuerdo y no oposición.

El quinto cambio de la NTE es la superación de la percepción de una comunicación centrada exclusivamente en los medios hacia una comunicación asumida desde la organización como proceso sociocultural complejo, cognitivo, emocional y de rediseño de significaciones y sentidos constante. Este rompimiento, los denomina la NTE **“De la Economía a la Comunicación”**.

Finalmente, el profesor Pérez cierra los nuevos y urgentes cambios indicando la importancia de instrumentalizar y concretar su pensamiento desde acciones más prácticas y pragmáticas de utilidad para la organización. Propone entonces nuevas herramientas y nuevos modelos de acción e interacción de la NTE. Implica entonces poder salir de un conocimiento estrictamente abstracto

a la búsqueda de unas acciones y relaciones prácticas que lo hagan posible, visible, efectivo y real.

Podríamos entonces señalar que el trabajo del profesor Pérez es distinto y necesario para comprender hoy el mundo de las organizaciones en el siglo XXI. Sus investigaciones al respecto son rigurosas, conceptualmente ricas y apropiadas para comprender y actuar sobre las organizaciones. El rigor de sus trabajos, su reflexión teórica, análisis crítico y concreción práctica, ubican a la comunicación en un *lugar estratégico*, que sin duda, requiere de nuevos mapas, nuevas miradas y de nuevos hombres (Pérez, 2004).

En la Nueva Teoría Estratégica es imprescindible asumir la comunicación desde una lectura más humana y relacional, que incorpore al debate y a la praxis elementos e indicadores propios de la cultura. La constante búsqueda del autor se centra en construir de manera interdisciplinaria “una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” (Pérez, 2005).

Este análisis la explica en cinco aspectos claves de la Teoría: (1) la cuestión está en que toda teoría estratégica debe pensar y recuperar al ser humano; (2) se debe concebir la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación socio-cultural; (3) se debe partir del principio de *otredad* o alteridad, poniéndose siempre en el lugar del otro y dando así a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual; (4) la Nueva Teoría Estratégica se define por ser flexible, dinámica, simbólica y adaptativa, donde los actores individuales y sociales, que cada vez se encuentran más abocados y presionados a tomar decisiones en tiempos de incertidumbres y de crisis, posean más elementos de orientación precisa e informada que soluciones pragmáticas y concluyentes, y (5) la Nueva Teoría Estratégica se preocupa más que por proporcionar reglas y normas exactas y paradigmáticas (como en algunas ciencias exactas), por inspirar e identificar dinámicas, tensiones y orientaciones de orden hermenéutico y dialógico, que

asistan al ser humano, al comunicador, para interpretar, dialogar, actuar y construir sentido de la realidad sociocultural que lo contiene (A. Roveda, 2010).

Podríamos decir, al respecto que el valor interpretativo y hermenéutico de los seres humanos y su capacidad de diálogo le otorgan verdadero valor a la Nueva Teoría Estratégica de la comunicación. Su capacidad de lectura descriptiva, narrativa, crítica y relacional (competencia interpretativa o hermenéutica en los seres humanos) son virtudes fundamentales en la gestión estratégica de las organizaciones.

Al respecto, el mismo profesor Pérez entregó a la revista ***Diálogos de la Comunicación*** de FELAFACS, sus impresiones sobre la sociedad contemporánea, la comunicación y las organizaciones en el siglo XXI.

Antonio Roveda H. (ARH): ¿Por qué y para qué hacemos estrategias? ¿Por qué la estrategia es hoy una cuestión en auge?

Rafael Alberto Pérez (RAP): Ahí afuera hay una realidad que queremos transformar para que se cumplan nuestras metas. Esa realidad es nuestro punto de partida. Hacemos estrategias para transformar el mundo o, al menos, nuestra pequeña parcela del mundo y así acondicionarnos el camino para un futuro (personal, familiar, organizacional) que imaginamos mejor. El precio de una mala estrategia, o de una estrategia fallida, es que terminemos viviendo una vida que no era la que queríamos. Y esto vale para el amor y para la guerra. Para el ocio y para los negocios. La estrategia implica imaginación, visión y anticipación y eso explica su importancia creciente. Las personas y los pueblos que prosperan son los que intentan construir “su” futuro. Incluso a sabiendas de que hay otros factores que van a influir en él y que nunca será como lo imaginamos. Pero no debemos confundir estrategia con planificación. Obedecen a dos tipos distintos de pensamiento. Cuando se habla de planificación estratégica- y en Latinoamérica eso es frecuente- se está cometiendo una aberración semántica, no se puede *estrategizar* una planificación pero en cambio sí se puede planificar una estrategia.

ARH: ¿Qué significa pensar hoy la estrategia en un mundo fluido, complejo e incierto?

RAP: Tenemos que conocer muy bien el mundo que queremos transformar. Y eso que parece sencillo no lo es tanto porque la realidad- como Vd. muy bien dice- es ambigua, fluida, compleja e incierta. Confusa para la mente y resbaladiza para las manos, de ahí su dificultad. Estamos entonces ante un **mundo ambiguo**: no todos vemos la misma realidad, y por eso no hacemos las mismas elecciones ni seguimos las mismas rutas. Pero a la vez se nos presenta un **mundo fluido**: dirigir es gestionar el pasar/fluir. La gestión del cambio se ha convertido así en la gran tarea directiva.

El siglo XXI ha venido con algunas turbulencias, aunque también con nuevas oportunidades. Pero no nos engañemos, el cambio no es en sí nada nuevo, lo nuevo es la velocidad, discontinuidad y turbulencia del cambio que vivimos desde finales de los 80. Un tipo de cambio que no permite ya una gestión incremental, sino que exige respuestas cada vez más rápidas ante la presión de los mercados y la sociedad, pero sobre todo anticipación. Y eso implica la estrategia.

Existe también hoy un **mundo complejo**, en la medida en que la realidad es compleja y *complexus* (como nos enseña Edgar Morin), es lo que está tejido junto. Nuestra estrategia ya no puede ser dual, ni un juego de antagonistas y competidores. Necesitamos entonces de una estrategia que reconozca la complejidad del mundo y que nos ayude a identificar lo que nos une y a encontrar simbiosis; a crear nuevas y mejores conexiones. Se trata de aprender a conectarnos con nuestros interlocutores internos y externos en beneficio de ambos. La estrategia hoy ha de ser eminentemente conectiva y dialógica. Si el mundo es una trama en la que estamos enganchados, nuestras estrategias han de orientarse a urdir “otra trama” más conveniente para nosotros.

El siglo XXI es un **mundo incierto**. Mucha gente confunde la estrategia con un algoritmo o con una receta. Algo que si se ejecuta bien conduce al éxito. Ese es el principal error a evitar. Cuando uno entra en el mundo de la estrategia tiene que saber que no hay fórmulas infalibles de éxito. Y que el riesgo es inherente a toda estrategia. La estrategia es y será siempre una cuestión de capacidad (imaginación, interconexión, etc.) y de enfoque (entender las reglas del juego, a veces para romperlas). De ahí la importancia de una buena teoría.

ARH: ¿Qué significa la Nueva Teoría Estratégica? ¿Qué podemos pensar y esperar de la estrategia hoy?

RAP: Parece lógico que si la realidad cambia también cambie la disciplina estratégica que nos deberían aportar las reglas y herramientas para su transformación. La estrategia es una jungla en la que cada Escuela compite por su hábitat. Los datos que se manejan nos dicen que 5 de cada 7 estrategias fracasan; que sólo un 56 % de los nuevos productos alcanzan sus objetivos económico-financieros y que el 90% de los nuevos negocios cierran antes de 5 años.

La culpa de este desastre estará, como siempre, repartida. Sin embargo, una parte importante la tiene la debilidad teórica de la actual estrategia, tal y como hoy se imparte en las Escuelas de Negocios, que hacen que los tomadores de decisiones trabajen con mapas y modelos inadecuados. Es en ese contexto crítico donde surge la necesidad de una nueva cartografía. La Nueva Teoría Estratégica (NTE) propone para ellos una serie de cambios con respecto a las formulaciones al uso, los cinco primeros conceptuales y los dos últimos metodológicos.

ARH: ¿Cómo se han transformado las organizaciones en tiempos de globalización y de crisis mundial?

RAP: Una de las claves de la NTE es sustituir al actor racional por el ser humano relacional. Pero lo cierto es que los grandes proyectos y las grandes estrategias raras veces son la obra de un hombre solo, sino que suelen ser el

diseño de un sujeto colectivo: las organizaciones. Y lo primero que vemos es que a las organizaciones también les ha llegado el tiempo de las mudanzas. Es una cuestión que nos afecta directamente ¿Cómo vamos a hacer buenas estrategias organizacionales si trabajamos pensando en las organizaciones con categorías inadecuadas o simplemente desfasadas?

Aquí nos encontramos con dos tendencias contrapuestas: la globalización reclamó una mayor eficiencia y para lograrla exacerbó y sacralizó una racionalidad que ya estaba presente. La crisis se cuestiona esa racionalidad y exige ahora una revisión de los viejos dogmas que todavía arrastramos: el dogma de la racionalidad económica y el máximo beneficio. El lucro es consustancial a la propia noción de empresa. Pero hacer del beneficio la única razón de ser puede tener consecuencias negativas para la propia empresa: nos hace olvidar que lo más importante es la durabilidad y que sólo se perdura cuando se es eficiente. Y para ser eficiente una empresa ha de estar bien articulada con sus públicos y entornos y ser sensible a sus demandas. Si uno se fija en este esquema cíclico los beneficios son una consecuencia más que un fin.

Podríamos entonces indicar que el dogma de la racionalidad del trabajo, expresado desde el taylorismo, no ha muerto, y hoy sobrevive rebautizado como *reingeniería*, un modelo directivo que prefiere reducir los costos mediante despidos, antes que apostar por el esfuerzo innovador.

Existe también el dogma del poder central; la organización plana (*flat organization*); los grupos de trabajo (*teamworking*) y la organización en red (*networking*) todavía planean la vieja lógica de la **centralización de las decisiones y la planificación rígida**. Resulta triste comprobar que haya tenido que ser un terrorista (o su fantasma) **Bin Laden**, quien enseñase trágicamente al mundo las ventajas (y peligros) de una organización en **red neuronal**. Sin duda esta es la nueva metáfora que deberíamos asumir.

El dogma del pragmatismo funcionalista: No se trata de renunciar a la eficacia sino de armonizarla con la vida privada, la salud, la familia, el ocio y las metas personales de los que participan en las organizaciones y de los que disfrutan o padecen sus actividades. Y en ese nuevo juego cada uno ha de poder establecer sus prioridades.

ARH: ¿Cuáles son entonces las transformaciones que las organizaciones tendrían que hacer de cara a los nuevos contextos?

RAP: La NTE nos propone seis reajustes: (1) mirar el mundo desde los nuevos paradigmas; (2) dejar de poner la atención en las estructuras y los activos – lo hard y lo estático- para fijarse en las interconexiones, los flujos y las redes -lo soft y lo fluido- allí donde circula el oxígeno que mantiene viva a la organización; (3) romper los tabiques departamentales y establecer sistemas caórdicos que posibiliten la emergencia de innovaciones; (4) pensar que mas allá de bienes y servicios son productoras de significación; (5) favorecer la inteligencia conectiva, y (6) sobre todo, escuchar y acoplarse/articularse.

ARH: ¿Qué puede hacer entonces la NTE para repensar y "salvar" a las organizaciones/empresas en tiempos de crisis e incertidumbres?

RAP: En ese sentido la NTE es una teoría que pone el foco en la oportunidad más que en el problema y en la articulación más que en el conflicto. Ambos aspectos generan un mejor balance energético. Para encontrar la oportunidad que suele estar oculta en los problemas que nos rodean basta con cambiar la actitud y entrenar la mirada. A su vez, la articulación nos lleva a ahorrar la energía que tradicionalmente malgastábamos en las confrontaciones y a poner todo nuestro esfuerzo en mejorar nuestro patrón de conectividad y en tratar de co-evolucionar con nuestros interlocutores.

Hoy se piensa que tanto la organización como su entorno se encuentran en un estado de fluidez y de "diálogo", en el que se modifican y reconstruyen continuamente al interactuar entre sí, "acoplándose" de forma mutua y recíproca. Esto significa que un cambio en el entorno o en la manera de

entenderlo tiene que forzar cambios equivalentes en la organización y en su producción significativa, produciendo nuevos acoplamientos. La *co-evolución* es un término tomado de la biología evolutiva para expresar adaptaciones que surgen de las relaciones entre diferentes especies en las que todas obtienen un beneficio. Es importante no olvidar que la organización ha aprendido a evolucionar en sintonía con su entorno y con los otros protagonistas de su trama relacional.