

# La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa

Marcelo Manucci  
Febrero de 2004.

## 1. Introducción

Reflexionar sobre los vínculos que las organizaciones construyen con sus públicos es una búsqueda permanente acerca de la “razón de ser” de toda organización. Las relaciones dan vida y presencia a una empresa o institución en diferentes sectores del mercado o la comunidad. En este sentido, Margaret Wheatley, sostiene que en las organizaciones competentes existe una interconexión dinámica de tres esferas: “identidad, información y relaciones”. Sobre estas últimas señala que “representan la red neural de la organización y constituyen su capacidad de participación, integración e interconexión.”<sup>1</sup>

El espacio de intervención de las organizaciones se presenta complejo, inestable e incierto. Hervé Sérieyx señala que en nuestra sociedad el cambio se vuelve una regla y la estabilidad una excepción.<sup>2</sup> La coyuntura de nuestra región conlleva una crisis no sólo en el entorno; crisis de las herramientas financieras y legales; sino y fundamentalmente crisis de las herramientas de visión, de las herramientas con las que las organizaciones imaginan y diseñan su futuro.

Desde el punto de vista de la comunicación, ante este cuadro de situación, surge la necesidad de diseñar nuevas herramientas para intervenir en la comunidad. Nuevos modelos que permitan gestionar las relaciones en este contexto dinámico y complejo.

En tal sentido, nuestra propuesta está basada en considerar a **la comunicación estratégica como un espacio de sincronía y gestión de significados**. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de conceptos.

**¿Cómo gestionar la incertidumbre?**, es el eje que va a guiar este trabajo. La hipótesis que trazamos para comenzar a responder este cuestionamiento, es que la incertidumbre se gestiona con más diálogo e interacción. De acuerdo con lo que dice Saez Vacas, “para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento).”<sup>3</sup> Con estos parámetros, consideramos que pensar en un modelo de comunicación estratégica implica pensar en un modelo de gestión de

---

<sup>1</sup> Acerca del liderazgo, la autora, señala: “si queremos asegurar la sustentabilidad en el largo plazo, los líderes deben abocarse a una nueva tarea: deben crear las condiciones para que la identidad, la información y las relaciones puedan estar conectadas de manera dinámica en torno del propósito amplio del sistema.” (Pág. 255). Citado por Marshall, Stephanie Pace. **Creación de comunidades sustentables de aprendizaje para el Siglo XXI**, artículo del libro **La organización del futuro**. Granica. 1999

<sup>2</sup> “La mundialización de los intercambios y la competencia, la puesta en redes mundiales de la información, el derrumbe de las grandes ideologías estructurantes, la aceleración de los fenómenos migratorios, el debilitamiento de numerosos referentes morales han hecho crecer en muy poco tiempo el grado de complejidad y de incertidumbre de nuestras sociedades.” (Pág. 81) Sérieyx, Hervé. **El big bang de las Organizaciones**. Granica. 1999

<sup>3</sup> Bueno Campos, Eduardo. **Curso Básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización**; Vol. 1. Editorial Pirámide. (Pág. 685). 1993

la incertidumbre para trascender el monólogo y la persuasión sobre el que algunas organizaciones suelen estructurar su comunicación con los diferentes públicos.

A partir de estas definiciones, consideramos necesario revisar dos concepciones claves en la configuración de la vida corporativa: la concepción de espacio y tiempo. La concepción de espacio implica pensar en la configuración de la realidad corporativa. ¿Con qué parámetros se define o se construye esa realidad? Revisar la concepción de espacio implica analizar el “territorio de credibilidad” en el que la organización se mueve, porque desde esta realidad corporativa se diseñan las intervenciones en la comunidad. Desde la definición de empresa o institución, producto, propuesta, mercado, público, sujeto, etc., la organización diseña las acciones, gestiona la interacción e interpreta los resultados.

La concepción de tiempo implica pensar en las posibilidades de acción y en la gestión de las decisiones. ¿Qué probabilidades o certezas tienen determinadas acciones en el devenir del tiempo? ¿Cómo la organización visualiza, construye y gestiona su futuro? Pensar en el tiempo es pensar en el impacto de las decisiones; en la emergencia de nuevos procesos y en el azar como fuente de oportunidades de desarrollo. Desde la concepción de tiempo, la organización, puede trazar caminos lineales y unívocos o bien explorar nuevos rumbos paralelos de desarrollo estratégico.

Espacio y tiempo dentro de un modelo de comunicación emergen, de acuerdo a nuestro criterio, como parámetros que complementan una mirada más amplia de las relaciones entre las organizaciones y los públicos. Al mismo tiempo, es un intento teórico y metodológico para obtener de la riqueza de la interacción, recursos y posibilidades de desarrollo corporativo.

En este sentido, el trabajo comienza con la definición de la **incertidumbre como espacio de intervención en comunicación**. Esta definición está basada en dos procesos; el primero es la construcción subjetiva de la realidad a partir de la percepción del entorno y la selección de elementos significativos. El segundo proceso es el desarrollo de significados emergentes a partir de la interacción, en nuestro caso de la organización con sus públicos.

El trabajo continúa con una **revisión de los modelos clásicos de comunicación**, esencialmente aquellos basados en el modelo matemático de Shannon y Weaver. Esta revisión toma, para su análisis, las críticas sobre los fundamentos epistemológicos lineales y deterministas de lo que algunos autores denominan “la metáfora del conducto”.<sup>4</sup> Nuestra hipótesis es que estos modelos están basados en una noción de causalidad, linealidad, tiempo

---

<sup>4</sup> **“The conduit metaphor”**. “El emisor pone sus ideas en palabras y envía esas palabras al receptor, quien luego recibe esas ideas. La base de esta metáfora es colocar objetos en un contenedor y enviarlos a través de una clase de conducto al receptor quien recibe el contenedor y toma los objetos”. Underwood, Mick. **Transmission models – criticism**. En **Communication, Cultural and Media Studies**. Documento electrónico en: <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/index.html>. Junio 2003

y espacio que están cambiando en el ámbito de otras ciencias. Muchos de estos modelos, si bien presentan innovaciones no han abandonado el concepto cibernético inicial. No dejan de ser casualistas en la medida que continúan sosteniendo su operatividad en la interpretación y no en la construcción de significados. Están basados en la presunción de una variable independiente (emisor) que genera efectos en una variable dependiente (receptor). El problema comienza cuando la variable supuestamente dependiente comienza a comportarse de manera autónoma. Cuando el público construye los significados desde su propia versión de la realidad, la interpretación unívoca de los significados se desarma en múltiples posibilidades de contenido.

El trabajo continúa con **el análisis de algunos modelos que definen y teorizan acerca del proceso de percepción** y la concepción constructivista de la realidad. En este sentido, tomaremos como eje el modelo general de Gerbner (1956) con el aporte de los conceptos de la Gestalt referidos a la organización perceptiva. Si bien estos planteos están basados, procesos subjetivos, introducen conceptos como “construcción, contexto, complejidad, experiencia, esquemas de pensamiento e inferencias personales” que serán los ejes sobre los cuales en la última parte de este trabajo integraremos en una propuesta de modelo estratégico de comunicación corporativa basado en la construcción de conceptos y la gestión de significados.

En esta última parte tomamos los postulados de la Complejidad, basados en Teoría del Caos, Dinámica de sistemas y Constructivismo para plantear un modelo de comunicación corporativa. Consideramos que **diseñar estrategias es diseñar significados, crear realidades**. El mundo se está reconfigurando basado en la interacción y la emergencia de significados que surgen de una interacción cada vez más compleja y dinámica entre la organización y sus públicos. Por lo tanto es imposible desarrollar la comunicación estratégica de una organización con herramientas destinadas a gestionar elementos aislados (contenidos, medios, segmentos, etc.). En este sentido, planteamos que **la gestión de la incertidumbre está en la gestión de los procesos**. La gestión de la incertidumbre está en las relaciones y en los vínculos más que en la repetición de los contenidos o la amplitud de los medios.

## 2. La incertidumbre como espacio de intervención

La comunicación crea realidades. Es un proceso inevitable que se genera a partir de la producción de significados. Las palabras no son asépticas. Las acciones no son gratuitas. Todo lo que la organización dice o hace tiene un costo. Es imposible no comunicar. Esta es una premisa clásica de la Teoría de la Comunicación que se puede extrapolar, con la complejidad inherente, al desarrollo de la comunicación en las organizaciones.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Franco Bagnara sostiene que *“Este postulado plantea lo inevitable de la comunicación humana, vale decir, que en situación de interacción, siempre se está produciendo un efecto en las personas, coincida éste o no con las intenciones prefijadas”*. Bagnara, F. Simonetti. **Comunicación Efectiva**. Editorial Teleduc. Pontificia Universidad. Católica de Chile. (Pág.29). 1991

Desde el punto de vista corporativo, se han desarrollado modelos metodológicos para diseñar y gestionar de manera unificada los mensajes que la organización realiza. En este sentido, Cees van Riel, hace referencia a las “comunicaciones integradas de marketing (CIM desde los años 90)”, y señala que “comienzan a desarrollar un cuerpo teórico y metodológico con el significado de integración de forma y de contenido de todos los mensajes comerciales de la empresa y dirigida a aumentar la eficacia de la actividad de comunicación integral de una empresa.”<sup>6</sup>

La necesidad corporativa de integración surge porque la comunicación de la organización trasciende los mensajes que ella produce voluntariamente. Es imposible no comunicar; los significados surgen de la interacción, de la experiencia que los diferentes públicos tienen en sus relaciones con la organización.

El entorno de la organización es un continuo de sucesos emergentes. La realidad corporativa no es una fotografía. Nuevos e imprevistos significados aparecen en la cotidianidad de los hechos corporativos a partir de las relaciones con los diferentes públicos. Las personas no son simples espectadores de una “puesta en escena” predeterminada desde el emisor; sino que se convierten en protagonistas de sus percepciones a partir de la interacción. Tal como sostiene Joan Costa “cuando el individuo se aproxima a un producto para probarlo o degustarlo, entonces pasa a experimentar una relación con el objeto o producto.”<sup>7</sup> La relación queda marcada y significada a partir de la experiencia.

La concepción de un mundo estático y objetivo, como una fotografía, se derrumbó en las postrimerías del siglo XX. Cada uno de nosotros es protagonista de la realidad que construye.<sup>8</sup> Este punto de vista operativo cambia la concepción de la estrategia de comunicación. Ya no estamos trabajando sobre un territorio seguro de interpretación de mensajes, donde la fuerza o la amplitud de medios controlados por el emisor desarrollan un significado unívoco y certero en los públicos; sino que estamos parados en un territorio inestable conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos con la organización.

La dinámica de los significados emergentes genera un nuevo punto de vista respecto de la dinámica corporativa; donde los límites de la certeza se pierden en una trama de azar e incertidumbre. Ralph Stacey, plantea un marco de análisis para estos nuevos desafíos corporativos, lo que él denomina “operar lejos del equilibrio” basado en los descubrimientos de las “nuevas ciencias matemáticas y naturales”. En este sentido, sostiene que “el mensaje central de las nuevas ciencias para las organizaciones es este: las organizaciones son sistemas de retro alimentación que generan comportamiento complejo donde los eslabones

---

<sup>6</sup> Van Riel, Cees B.M. *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall. (Pág 16). 1997

<sup>7</sup> Costa, Joan. *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía Ediciones. (Pág.229). 2001

<sup>8</sup> Este postulado será tratado en el punto 4, *Implicancia estratégica de las sutilezas*

que unen la causa y el efecto están rotos. El orden diseñado mentalmente es reemplazado por un orden emergente desde la inestabilidad a través de procesos de auto organización.”<sup>9</sup>

Siguiendo este razonamiento, si consideramos “el final de las certezas en comunicación”, ¿cómo se puede gestionar la incertidumbre? Esta pregunta establece los criterios de un nuevo paradigma estratégico en comunicación. En muchos casos esta incertidumbre de significados emergentes se ahoga en sistemas de gestión basados en simplicidad, linealidad y atemporalidad. La estructura de los modelos cibernéticos clásicos de comunicación no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones. Los significados emergentes del proceso de interacción entre la organización y sus públicos se pierden bajo una estructura rígida y determinista heredada de los modelos clásicos de transmisión.<sup>10</sup>

Joan Costa, cuando presenta el concepto de Imagen, la define como “una estructura de significados que se construye en la interacción”. Cuando analiza este proceso de construcción en los públicos, traza un circuito desde lo que perciben, hasta lo que experimentan e interpretan las personas. Así plantea que “la mente hace un trabajo de ensamblaje que es la misma configuración de la imagen pública en el imaginario social”<sup>11</sup>. Basado en una concepción gestáltica plantea que “la imagen es un todo formado por partes en interacción consigo mismas y en interacción con el público. Por eso la imagen nunca está completamente acabada o fijada. La imagen no es un estado es un proceso.”<sup>12</sup>

La “imagen como proceso” es una definición que introduce una concepción dinámica y multivariable en el desarrollo de la comunicación corporativa. Desde el modelo de Lasswell de 1915; la Teoría matemática que inaugura el concepto de Emisor y Receptor; el nacimiento del “feedback”; el desarrollo de contenidos y la preocupación por los efectos de los medios masivos; la comunicación se ha preocupado por la gestión de unidades aisladas: contenidos, mensajes o receptores. La dinámica de los significados sociales plantea la necesidad de generar un modelo focalizado en las relaciones. Esto es, pasar del control de unidades aisladas (medios, mensajes, segmentos), a la gestión de significados. De preguntarse ¿cómo construye el emisor? o ¿cómo interpreta el receptor?, a analizar ¿qué surge entre la realidad del emisor y la del receptor en su interacción?

---

<sup>9</sup> Stacey, Ralph D. *Managing the unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. Joey – Bass Publishers. (Pág.12). 1992

<sup>10</sup> Desde el desarrollo de las estructuras de comunicación como “órganos difusores especializados en transmitir e informar aquello que acontecía en la esfera de lo político, de lo socio cultural, como así también propalar ideas de progreso y civilización.” que sustentaran el desarrollo del Modelo Industrial hasta los modelos de Comunicación derivados del Modelo Matemático de Shannon y Weaver (1949). Autores Varios. *Los inicios en el campo de la comunicación. (Capítulo IV). En Políticas Científicas de la Comunicación*. Periodismo y Comunicación UNLP. (Pág.90 y sucesivas). 1997

<sup>11</sup> Costa, Joan. Op. Cit (Pág.167).

<sup>12</sup> Costa, Joan. Op. Cit (Pág.163).

La imagen corporativa es una estructura de significados que se genera en interacción. “La percepción es la realidad” sostiene el físico Clemente Nobrega<sup>13</sup>. Y avanza aún más en su planteo; “moldeando la percepción puede crear realidades.”<sup>14</sup> Pensar la imagen como un proceso implica un cambio de modelo de comunicación corporativa. Para operar en un proceso es necesario considerar la incertidumbre, el azar y la emergencia de nuevos eventos, significados y relaciones a lo largo del tiempo y el espacio.

Es necesario avanzar en el diseño, tal como otras ciencias, de un modelo no-lineal de gestión, que pueda contener los sucesos emergentes y generar acciones a partir del monitoreo de las relaciones. Rupturas y discontinuidades. Es imposible predecir y controlar tal como los modelos clásicos de comunicación proponían. Clemente Nobrega sostiene “nuestro actuar en el mundo es, desde siempre, el emerger de significados nuevos dentro de significados anteriores, que así se van expandiendo hacia nuevas dimensiones”<sup>15</sup>. En este sentido, la tesis de este autor es que “la mejor manera de prepararse para actuar no es intentar adivinar lo que está adelante y mirar hacia atrás. Es percibir la dinámica que nos trajo hasta aquí y aprender con ella.”<sup>16</sup>

El modelo lineal, la estructura clásica heredada del modelo matemático, no resulta operativo en un contexto enmarcado por “el espacio de los flujos” que Manuel Castells define como “la organización material de las prácticas sociales en tiempo compartido que funcionan a través de los flujos”.<sup>17</sup> El autor plantea que los flujos no son sólo un elemento de la organización social, “son la expresión de los procesos que dominan nuestra vida.” Por lo tanto, “el espacio de los flujos (flujos de capital, de información, de tecnología, de interacción, de imágenes y símbolos) domina y conforma “la sociedad red”.

No se puede mirar y operar en la “sociedad red” con modelos del siglo XXVII. Este es el planteo de Margaret Wheatley<sup>18</sup> que sostiene “hemos desarrollado gráficos, cuadros y mapas para introducirnos en el futuro y los hemos venerado como los marineros antiguos hacían con sus cartas de viaje”.<sup>19</sup> Esta es la herencia de las organizaciones objetivas, estructuradas y previsibles. Esta es la herencia de la concepción del mundo newtoniano; “cuando el gran reloj hizo tictac, crecimos inteligentes y diseñamos la era de las máquinas.”<sup>20</sup> Es imposible operar en el espacio de los flujos como si fueran máquinas (previsibles y ordenadas).

---

<sup>13</sup> Físico e ingeniero nuclear brasileño que trabaja sobre la base de la Física Cuántica en el desarrollo estratégico de las organizaciones.

<sup>14</sup> Nobrega, Clemente. *Supermentes, do big bang à era digital*. Negócio Editora. (Pág.156). 2001

<sup>15</sup> Nobrega, Clemente. *Supermentes*. Op.Cit. (Pág.14).

<sup>16</sup> Nobrega, Clemente. Op. Cit. (Pág.14).

<sup>17</sup> Castells, Manuel. *La Sociedad Red*. Tomo I. Alianza Editora. 1999. (Pág.445).

<sup>18</sup> Castells, Manuel. Op. Cit. (Pág 141).

<sup>19</sup> Wheatley, Margaret J. *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers. (Pág.36). 1992

<sup>20</sup> Wheatley, Margaret J. Op. Cit. (Pág 26)

En este sentido, pensar en la gestión estratégica de la comunicación trasciende al diseño del modelo coyuntural que utilice la organización. El modelo no garantiza la gestión de la incertidumbre. Los cambios necesarios para generar nuevas herramientas no están solamente en el modelo, sino en los paradigmas que sustentan las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. Por más dinámico que sea el modelo, si la base de las relaciones es rígida, estática y determinista; el modelo responderá a esos indicadores. La concepción estratégica en comunicación implica un cambio de actitud, respecto del espacio y tiempo corporativo; del determinismo a la construcción de la realidad (espacio) y de la certeza a la probabilidad de los resultados (tiempo).

Mick Underwood, haciendo un análisis de los elementos de la complejidad y su traslación al terreno de la comunicación sostiene “que estos nuevos paradigmas están más en sintonía con el contexto actual de aceleración de los cambios sociales y presiones, inestabilidad, diversidad, desequilibrio, relaciones no-lineales entre sistemas abiertos y temporales.”<sup>21</sup>

## 2.1. La redefinición del espacio corporativo

Acceder a la complejidad a través de la creación de modelos es la metodología que el hombre ha utilizado a lo largo de su vida para interpretar, comprender y prever los movimientos del entorno. En este sentido, uno de los factores esenciales que aparecen ligados a los modelos son los resultados. Cuando a través de la utilización de determinados modelos se obtienen resultados esperados; estas estructuras, pasan a formar parte del hábito. Estos modos de percibir, interpretar y prever los movimientos del entorno, se naturalizan. De esta manera, la complejidad encuentra un orden. Así, cuando un modelo alcanza los resultados deseados aparece una **ilusión de equilibrio** que permite mantener cierto orden en la interpretación de los acontecimientos. De todas maneras, ese equilibrio, no es más que una ilusión. Cuando la realidad irrumpe con imprevistos, una vez más aparecen espacios vacíos en la red de significados.

Siguiendo este razonamiento, gestionar la incertidumbre se convierte en una cuestión clave para el destino de la organización. Esta es la paradoja esencial de toda estrategia corporativa en comunicación. Cómo desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura, manejar con fluidez los imprevistos del entorno y a la vez posibilite construir la imagen de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos.<sup>22</sup> Daryl Corner señala que, “los cambios ocurren cuando las organizaciones enfrentan situaciones que no esperaban, que no estaban dentro de sus expectativas.” El autor plantea tres procesos para entender como se construyen las expectativas: “las situaciones que desencadenan los acontecimientos, las percepciones

---

<sup>21</sup> Underwood, Mick. *Introductory models & basic concepts: complexity theory*. Documento electrónico en: <http://www.kaleidoskop.org.mk/soulwork/complexity.htm>. Enero 2004

<sup>22</sup> *Las teorías clásicas intentaban elevar el nivel de certidumbres dentro de la organización a través de estructuras rígidas, jerarquías, divisiones funcionales, autoridad centralizada.* Zand, Dale E. – *Teoría y Aplicación del Management*. Ed. Mercado - 2002



aportan datos antes de significar las situaciones y finalmente las implicaciones que determinan las decisiones según el marco de referencia desde la cual se analizan las situaciones y se trazan posibilidades”. Finalmente señala que “todos los eventos son interpretados a través los filtros de nuestra percepción, en este sentido lo importante no es la relación entre las expectativas y la realidad objetiva; sino entre las expectativas y los propios filtros perceptivos.”<sup>23</sup>

Integrar el mundo que nos rodea, darle un sentido y otorgarle un orden a la complejidad inherente es un proceso subjetivo que comienza con el estímulo de los sentidos, involucra las emociones y se cristaliza en un concepto o idea final que marca los límites de las acciones y los movimientos personales. Miramos desde conceptos que priorizan, ordenan y significan el conjunto de estímulos cotidianos. Estos conceptos e ideas constituyen la dimensión personal del proceso de percepción a través de los cuales miramos la realidad. Detrás de cada ojo que descubre la realidad hay una poderosa máquina que procesa toda esa información y determina cada acción en el contexto que habitamos.

La comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve. La comunicación es el proceso que permite la dinámica de los significados compartidos. A través de la comunicación se articulan ideas, emociones, y experiencias que conforman la realidad corporativa desde la cual la organización interactúa. Intervenir sobre los paradigmas corporativos implica avanzar sobre el espacio en el que la organización desarrolla su actividad.

La información recolectada no es aséptica; todo depende de la red cognitiva desde donde miramos. Sobre la base de este postulado, también se puede considerar que la realidad está conformada sólo por aquello que tiene sentido en nuestra red de significados. Un clásico postulado de la cibernética constructivista plantea que “no hay diferencia entre información y percepción.”<sup>24</sup> Cuando miramos la realidad la estamos construyendo. En el mismo acto miramos, relacionamos y construimos.

Una vez más la paradoja: cuanto más informados más confundidos. Daryl Corner señala que “la mayoría de los líderes no está preparado para enfrentar la dinámica de estos días porque les falta una apreciación de la tensión que existe entre la demanda cada vez más compleja del entorno y los escasos recursos disponibles para ayudar a las organizaciones en estas rupturas”. Sobre estas condiciones de ambigüedad e incertidumbre, el autor agrega “se reducen las posibilidades de predicción, dejando a las personas sin el fundamento para una sensación de control sobre el entorno.”<sup>25</sup>

---

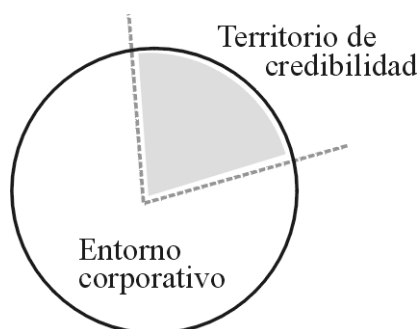
<sup>23</sup> Corner, Daryl L. *Leading at the edge of chaos*. John Wiley & Sons INC. (Pág.26 y 27) 1998

<sup>24</sup> Un postulado de Costa de Beaugard (1960) citado por Wallis, Robert (Pág 46) en *El tiempo, cuarta dimensión de la mente*. Ed. El Ateneo. 1970.

<sup>25</sup> Corner, Daryl L. Op. Cit. (Pág. 13)

La organización sólo puede ver lo que está dentro de su territorio de credibilidad, aquello que ha recortado a partir de su sistema de interpretación. Los límites del territorio de credibilidad están definidos por los paradigmas de la organización. El entorno corporativo es mucho más amplio que lo que la organización considera. Es necesario, para ver otras cosas del entorno corporativo, mantener una redefinición constante de aquellos parámetros que definen la mirada de la realidad. Los límites que definen el territorio de credibilidad no son rígidos, no son naturales, es lo que la organización ha podido construir en su experiencia de vida.

*La organización sólo puede ver lo que está dentro de su territorio de credibilidad. Aquello que ha recortado a partir de su sistema de interpretación, es sólo una parte del entorno.*



**Figura 1 | Fuente:** elaboración propia

Cuando el planteo estratégico pierde de vista la interacción, se reduce a una manipulación, que solamente busca resultados presionando más allá de los límites y posibilidades de los significados. Así, una organización fuerza en los demás su versión de la realidad.

Cuando la organización busca imponer su "territorio de credibilidad", la interacción pierde sentido, el vínculo entra en crisis, queda vacío. ¿Cuáles son los indicadores de este proceso? Generalmente el indicador básico es el malestar, traducido en diferentes comportamientos y manifestado por diferentes vías. Cuando una organización mira sólo su realidad, sus relaciones se transforman en manipulación. Lo que debería ser un proceso de intercambio de símbolos se transforma en un monólogo unilineal y causal.

La estrategia es interacción, es intercambio de subjetividades, es multiplicidad de significados. La estrategia es un proceso basado en la interdiscursividad, en la gestión de los significados que se entrecruzan generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación.

## 2.2. La redefinición del tiempo corporativo

La organización realiza intervenciones en el mercado y en la comunidad basada en hipótesis de comportamientos y expectativas de resultados a partir de situaciones futuras imaginadas. En este conjunto de experiencias, vivencias y expectativas; algunos resultados imaginados

pueden cumplirse. Pero en el desarrollo de los acontecimientos, el devenir del tiempo, muchos aspectos se pierden en el azar y la incertidumbre de la realidad emergente. Cada paso en el futuro está marcado por el riesgo y la probabilidad.

Una decisión define una acción, un rumbo. Pero más que una elección es la eliminación de posibles alternativas. Por cada acción elegida se descartan otras variantes. Todos los caminos, en una organización, se trazan a partir de conceptos sobre la propuesta y las hipótesis de vida de esa propuesta en un determinado público. Estrategia implica: **decisión** y **dinámica**. Una decisión inicial y una sucesión de situaciones futuras sobre las cuales es necesario gestionar información y recursos. Definición y riesgo.

Una concepción estratégica del tiempo implica, entonces, romper la lógica de los caminos lineales y unívocos. Hoy más que nunca, las condiciones sociales y económicas de la población hacen de esta visión cerrada sea una decisión suicida para los destinos de cada organización. La acción en sí misma implica complejidad. El universo de interrelaciones conlleva una enorme cuota de riesgo. Lo que sucede, es que generalmente se busca controlar el riesgo desde una visión simple y lineal de las relaciones. Esta visión simplista de las relaciones y los comportamientos generalmente conlleva a acciones estereotipadas y mutiladas que encierran a la organización en una cápsula tan cómoda como vulnerable.

Usualmente en las decisiones se buscan caminos recorridos; espacios de seguridad y eficacia probada en el pasado. Esta elección se basa en el paradigma de un mundo estático donde nada cambia. Pero esto no es más que una ilusión. La cotidianeidad nos desafía con sus condiciones de alta inestabilidad y desorden. No se pueden extrapolar las herramientas operativas del pasado, porque las condiciones del contexto no son las mismas que las del futuro. Conocemos en la actualidad cuales fueron las condiciones de vida de la organización en el pasado, pero si consideramos que el futuro es incierto, desconocemos cual será la combinación de variables que van a influir en el desarrollo de la organización.

Según Diana Hunt y Pam Hait, sostienen “que en Occidente vivimos según reglas temporales artificiales. Nuestra perspectiva occidental del tiempo, una flecha disparada hacia la eternidad, no es una imagen fácil de borrar. Estamos condicionados a creer que el tiempo se acelera una vez que abandona nuestra línea de visión, proyectándose desde el presente hacia el futuro. “<sup>26</sup>

Así como el manejo del espacio define el territorio de competencia de la organización, el manejo del tiempo, define la probabilidad de las hipótesis e intervenciones en ese territorio de competencia. Ambos procesos: espacio y tiempo definen la concepción estratégica de los procesos de comunicación.

---

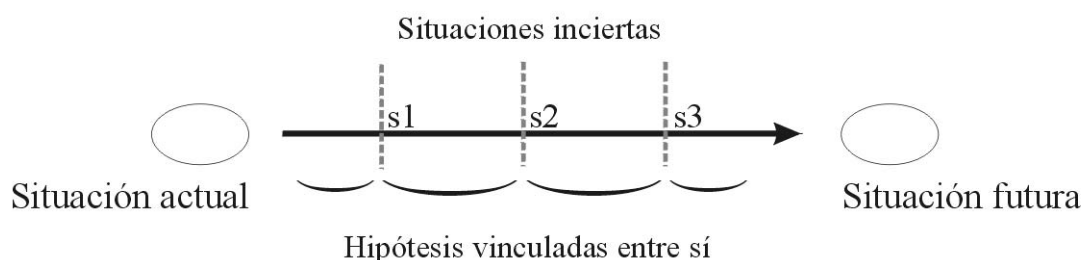
<sup>26</sup> Hunt, Diana y Hait Pam. *El Tao del tiempo*. Editorial Gedisa. (Pág. 26). 1996. 2da Edición.

Bajo estos parámetros, consideramos a la estrategia como un proceso. Definición y riesgo. No alcanza con un plan, para gestionar la realidad emergente. Un plan estático se convierte en una trampa cuando no considera las condiciones emergentes que se producen en el devenir del tiempo.

David Norton señala que “la estrategia es una hipótesis. Implica el movimiento de una organización desde su posición actual hacia una posición futura deseable, pero incierta. Debido a que la organización nunca ha estado en esa posición deseada, el camino para llegar a ella involucra una serie de hipótesis vinculadas entre sí.”<sup>27</sup>

Cuando la organización construye una hipótesis respecto de su futuro, pone en juego no sólo factores racionales (percepción, modelos mentales, sistema de interpretación), sino también emocionales (intuición, expectativas, deseos, clima emocional). El futuro está en la estructura cognitiva y emocional que diseña la imagen deseada. El resto es incertidumbre, solo el devenir va a generar las condiciones para el desarrollo de esa imagen deseada.

*El desarrollo de situaciones (tiempo) genera una serie de hipótesis vinculadas entre sí hasta llegar a la imagen deseada (espacio) en el futuro.*



**Figura 2 | Fuente:** elaboración propia en base a David Norton

### 3. Desde Newton a los negocios “a la velocidad del pensamiento”

El título de este apartado intenta una ironía sobre los acontecimientos científicos y económicos, desde los conceptos que dieron lugar a la mecánica newtoniana hasta las definiciones de Bill Gates sobre el nuevo paradigma de los negocios tras el desarrollo de Internet.<sup>28</sup> En el punto anterior, hemos descrito la importancia de la red cognitiva, de los paradigmas desde los cuales todas las organizaciones diseñan sus modelos y desarrollan sus intervenciones en la sociedad.

<sup>27</sup> Norton, David. *Medir la creación de valor*. Gestión. V5 N°5. Set. – Oct. 2000. (Pág. 110 a 116)

<sup>28</sup> La frase hace alusión al libro homónimo de Bill Gates (2000), *Business @ The Speed of Thought*, Ed. Warner, donde el autor plantea: “The Internet creates a new universal space for information sharing, collaboration, and commerce. It provides a new medium that takes the immediacy and spontaneity of technologies such as the TV and the phone and combines them with the depth and breadth inherent in paper communications.

En: Islas, Octavio. *Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas*. En *Razón y Palabra* N° 34. Enero 2003. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/oislas.html>

En este punto vamos a intentar bucear en las raíces del paradigma que dio origen y fundamento científico a lo que muchos autores llaman “la era industrial”.

Joan Costa señala: “el paradigma clásico del industrialismo (capital, tierra y mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración”.<sup>29</sup> Haciendo un análisis del alcance de “la visión mecanicista de la vida”, Fritjof Capra señala que “con el triunfo de la mecánica newtoniana en los siglos XVIII y XIX la física quedó establecida como prototipo de una ciencia exacta con la que se habían de cotejar todas las demás ciencias.”<sup>30</sup>

Del análisis de este tema nos interesan dos aspectos para su presentación. El primero está centrado en la concepción del mundo que deriva del modelo mecánico de Newton. El “mundo como el mecanismo perfecto de un reloj” va a tener implicancias en el desarrollo de todas las ciencias de la era moderna hasta nuestros días, inclusive la comunicación.

El segundo aspecto está centrado en la implicancia de los resultados de este paradigma mecánico. El sistema de interpretación permite leer, interpretar y significar los datos de la realidad. Los paradigmas constituyen los filtros a través de los cuales se incorpora la realidad. Estos determinan la complejidad del mundo que nos rodea y por consecuencia las decisiones corporativas. De acuerdo a la concepción de realidad que elaboramos, es como vamos a actuar.

Más allá del episodio literario de la leyenda que cuenta que Newton se inspiró en la caída de una manzana para desarrollar su teoría sobre la fuerza de gravedad, es importante analizar el salto cualitativo que produce la mirada newtoniana sobre la naturaleza. A partir de sus observaciones, Newton desarrolla el concepto de “fuerza” atribuyendo a su interacción todos los movimientos de la naturaleza. Newton desarrolló un modelo que le permitió a la humanidad interpretar la realidad. La Física, la Economía, la Antropología, la Sociología y hasta la Psicología contemporánea desarrollaron sus teorías basadas en este modelo. La teoría de Newton ordenó la mirada sobre la complejidad de los hechos en el siglo XVII, otorgándole previsibilidad y objetividad. Permite un salto cualitativo respecto de las hipótesis medievales que teorizaban acerca de diferentes aspectos del Universo. Fue su mirada la que ordenó la percepción del mundo y su modelo científico el que permitió la invención y desarrollo de la mayoría de los objetos con los que convivimos.

El modelo de Newton, la realidad como un mecanismo perfecto, tuvo profundas implicancias en las ciencias sociales. Las teorías económicas también reflejaron este desarrollo. Clemente Nóbrega señala “que Frederik Taylor fue quien hizo con las ideas sobre el mundo de las

---

<sup>29</sup> Costa, Joan. Op. Cit. (Pág.28)

<sup>30</sup> Capra, Fritjof. *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Troquel. (Pág.213). 1992

empresas, lo que Newton hizo con la ideas en el mundo científico: una revolución”. Y agrega el autor que en esta época del desarrollo del cientificismo tayloriano “la escala de los problemas era simple, complejidad ninguna con la seguridad que las verdades serían descubiertas.” Por último señala que “la visión – máquina enfatiza lo absoluto, lo inmutable, lo verdadero”.<sup>31</sup>

La comunicación no fue ajena a este desarrollo. Herederos del cientificismo organizacional, los modelos pioneros de comunicación están fuertemente influenciados por las concepciones organicistas con las metáforas biológicas y mecánicas de la época desde “La Teoría hipodérmica” hasta el estudio sobre “los efectos” de la comunicación por las Escuelas Norteamericanas, Escuela de Chicago, Mass Communication Research, Universidad de Columbia (Robert Merton, Paul Lazarsfeld) y La Teoría Matemática de la Comunicación.<sup>32</sup>

En un análisis sobre el rumbo experimental y práctico de la Sociología de la Comunicación de Masas, Blanca Muñoz señala tres características que resumen el proceso. La autora destaca: “El **examen y previsión** de los efectos que se pretenden alcanzar; el conocimiento **objetivo** de las características específicas de los receptores-consumidores y el desarrollo de mensajes apropiados que lleguen al público a través de los canales tecnológicos y que sean capaces de producir los **efectos pretendidos**.”

La autora agrega que los estudios “del Neofuncional-conductismo contemporáneo, no obstante, siguen centrándose en el tema del receptor y, en especial, tanto los modelos comunicativos de Gerbner, los de equilibrio y coorientación de Newcomb, los de Wetsley y MacLean o los de Riley y Meletzke, aparte de los de tendencia transaccional y los de intercambio de metodología microsociológica y etnometodológica, como los modelos de la teoría de la Difusión (Kieffer), el nuevo análisis de actitudes (Jahoda, Warren, Malloran, Insko, etc.) y la Psicología de la Influencia Social de McGuire.”<sup>33</sup>

En un trabajo de la Universidad Carlos III de Madrid, Blanca Muñoz analiza la influencia clave que ha tenido la escuela norteamericana en la definición de los modelos de comunicación en tanto a procurado “establecer un planteamiento empírico con aspiraciones de cuantificación estadística estricta y desde una óptica global de convertir a las Ciencias de la Comunicación en una rama más de las ciencias experimentales”. Señala, en este sentido “que la evolución de la Sociología de la Comunicación de Masas elaborada en los Estados Unidos gira sobre la construcción de modelos psicosociológicos en donde la síntesis funcional-conductista permita un cada vez mejor entendimiento de los elementos que refuerzan o eliminan y debilitan

---

<sup>31</sup> Nobrega, Clemente. *Em busca da Empresa Quântica*. Ed. Ediouro. (Pág.143 y ss). 1999 2da. Ed.

<sup>32</sup> Autores Vs. *Políticas Científicas de la Comunicación*. Op. Cit. (Pág.90)

<sup>33</sup> Muñoz, Blanca. *Sociología de la Comunicación de Masas*. En Román Reyes (Dir): *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Publicación electrónica, Universidad Complutense, Madrid 2003. Disponible en: [http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/comunicacion\\_masas-soc.htm](http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/comunicacion_masas-soc.htm) (Las negritas son más para destacar las analogías con el modelo newtoniano: predicción, objetividad, causalidad)

conductas. De aquí que la lógica de la persuasión de los mensajes mediados pase a ser, conjuntamente con el uso de técnicas psicológicas, el núcleo central de las últimas investigaciones producidas en la década de los años ochenta y noventa.”<sup>34</sup>

Del corazón mismo de la Mass Communication Research, surgió en 1963 una profunda reflexión y autocrítica respecto de las técnicas de investigación en un texto de Joseph Klapper pronunciado en la Eighteenth Annual Conference of the American Public Opinion Research. En ese texto, Klapper planteaba la necesidad de trascender a las “preguntas dicotómicas”, las preguntas por “sí o no”. Klapper cuestiona el “modelo causal lineal” en el que se basa la investigación de los efectos de medios y cuestiona la metodología que denomina “cuerpo de datos aislados sin integración”.<sup>35</sup> La crítica de Klapper es muy importante por dos factores. Primero, cuestiona el modelo experimental en el momento histórico de mayor auge del positivismo y el cientificismo académico. Segundo, el rol que desempeña Klapper como Director of the Office of Social Research of the Columbia Broadcasting System, lo posicionan como uno de los referentes en investigación.

El debate que inicia Klapper tiene consecuencias en la metodología de investigación sobre los efectos de los medios que deriva en su propuesta de “la investigación sobre uso y gratificaciones” como la instancia experimental más adecuada para trascender las preguntas dicotómicas. De todas maneras sigue focalizado en la recepción más que en la interacción. Si bien avanza sobre algunos conceptos como “referente” para establecer la funcionalidad de las consecuencias y “alternativas funcionales” que cumplen los medios; Klapper mantiene, en su concepción, el esquema cibernético clásico y profundiza aún más la preocupación y el estudio por la recepción.

En un trabajo de la Universidad Autónoma Metropolitana (México), Xavier Guzmán plantea que “la cibernética al no desprenderse de la concepción ingenieril de la máquina artificial no ha podido desarrollar la complejidad de ideas como retroacción, causalidad, etc., que había tenido el mérito de reunir, por el contrario, ha expulsado las ambigüedades, rechazándolas, terminando por entender por comunicación: transmisión”.<sup>36</sup>

Marshall McLuhan califica el legado de Shannon y Weaver “como lineal, secuencial y lógico”. Y sostiene que “la influencia de este modelo ha sido importante ya que ha provocado una particular interpretación de los fenómenos comunicacionales, en términos de un transporte

---

<sup>34</sup> Muñoz, Blanca. Op. Cit.

<sup>35</sup> Klapper, J.T. *Mass communication research: An old road resurveyed*. Public Opinion Quarterly, 27 (Pág. 515-527). 1963

<sup>36</sup> Avila Guzmán, Xavier I. *De la Cibernética a la Organización comunicante*. En *Razón y Palabra*, Revista electrónica de comunicación. Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998. Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/supesp/cibernetica.htm>

secuencial y lineal de datos como simples contenidos destacados, pasando por alto completamente el campo de los usuarios y de la sensibilidad.”<sup>37</sup>

En su trabajo de revisión crítica sobre el modelo matemático, Ricardo López Pérez de la Universidad de Chile señala que esta propuesta “es completamente ajena a la comunicación desde una perspectiva social. Aquí no están directamente comprometidas ni personas ni grupos. No hay interacciones, influencias, emociones, percepciones, aprendizajes u otros elementos de carácter psicosocial.” De todas maneras y siguiendo a Mc Luhan, el autor señala “la influencia de este modelo ha sido poderosa, al extremo de constituirse en el punto de referencia privilegiado de toda la teorización occidental sobre comunicación.”<sup>38</sup>

Así es como este modelo mecánico fracasa al intentar explicar y operar en estos contextos sociales de tan alta inestabilidad como los que estamos viviendo en la actualidad. El modelo newtoniano nos enseñó la que confusión estaba “fuera del observador” que la ciencia es objetiva y a través de leyes universales se puede trascender a los cambios. ¿Qué ocurre con este modelo en la actualidad? ¿Qué sucede con las certezas más allá de los cambios? ¿Qué sucede con el tiempo y el espacio? ¿El azar y la incertidumbre? La herencia del modelo de newtoniano, según Nóbrega es que “no sabemos lidiar con la ambigüedad y la paradoja. Necesitamos tener un centro absoluto de donde vengan las órdenes y el poder.”<sup>39</sup>

Desde esta concepción mecánica, es difícil entender cómo personas en tiempos y espacios diferentes mediante un teclado, una pantalla y el lenguaje puedan experimentar desde segregaciones glandulares hasta el intercambio de bienes y servicios. Es difícil entender una lógica de comunicación global con un modelo lineal y mecánico. Es difícil que las certezas tengan duración en el tiempo y puedan desplegarse en grandes espacios. Una vez más emerge la complejidad.

El problema, entonces, no es la complejidad del entorno, sino las herramientas para percibir, interpretar y operar en esa complejidad. Nuestra realidad cotidiana en su esencia es compleja. La dinámica actual de la información conlleva a una inestabilidad en el comportamiento de las variables clásicas, por lo tanto se agranda la brecha de las inferencias y es más difícil cerrar un concepto único, una interpretación global del entorno; lo cual hace que la interpretación que se obtiene de ese entorno sea absolutamente contingente. Las leyes no tienen la fuerza de la certeza, tienen la dinámica de la probabilidad.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Citado por Ricardo López Pérez en: *Consideración crítica de la Teoría de la información. Revista Pares Cum Paribus N° 3*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Documento disponible en: <http://rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/pares3/critica.htm>. Noviembre de 1996.

<sup>38</sup> Ibidem 36.

<sup>39</sup> Nóbrega, Clemente. *Em busca da Empresa Quântica*. Op. Cit. (Pág.150).

<sup>40</sup> “En los sistemas inestables, una pequeña perturbación se amplifica, unas trayectorias iniciales cercanas se separan. La inestabilidad introduce aspectos nuevos esenciales.” Prigogine, Ilya. *Las leyes del Caos*. Editorial Crítica. (Pág.30). 1999



Este es el conflicto actual que nos lleva a revisar el legado de Newton en el desarrollo de las acciones de comunicación. A partir del modelo newtoniano fuimos educados con la concepción que los resultados se consiguen con fuerza. En el mundo de los negocios estas fuerzas eran el tamaño, el stock, la logística, la cantidad de personas que las competían e interactuaban en el mercado. En comunicación hemos traducido la fuerza en persuasión, en mensajes certeros, en efectos masivos y en interpretaciones unívocas.

El modelo de Newton, que además de la Economía, inundó a todas las ciencias del siglo moderno, naturalizó la complejidad. La estructura cerrada y determinista de la física newtoniana modeló la vida del siglo pasado y se convirtió en el filtro esencial a través de cual miramos muchos de los fenómenos que están a nuestro alrededor.

#### 4. Implicancia estratégica de las sutilezas

El modelo clásico de comunicación, es una elaboración técnica carente de espacio y tiempo. Muchas de las críticas posteriores al modelo de Shannon y Weaver están centradas en la falta de consideración del “contexto de comunicación” (el espacio), y la dinámica de la interacción (el desarrollo en el tiempo). En este sentido, Mick Underwood, señala dos procesos comunes en la mayoría de las posturas críticas sobre el modelo matemático: “una linealidad irreal y una sobre simplificación de las relaciones.”<sup>41</sup>

El salto de las máquinas telefónicas a las interacciones humanas, fue un salto deliberado y forzado, amparado en una epistemología científica mecánica, mensurable y objetiva. López Pérez sostiene que “corresponde sin duda a Warren Weaver el mérito de haber sacado esta teoría desde los restringidos límites de la dimensión técnica, dotándola de universalidad.”

La “visión máquina de la comunicación”, heredada del paradigma mecánico de las ciencias físicas ha dejado su legado en diversos modelos durante muchos años en la comunicación de occidente. Xavier Guzmán, en su revisión crítica sobre la Cibernética de Wiener, sostiene “que la Cibernética le falta un principio de complejidad que le permita introducir la idea de desorden, por eso es incapaz de concebir la reorganización permanente, la originalidad de los seres-máquinas naturales.”<sup>42</sup>

Son los procesos psicológicos y sociológicos los que comienzan a darle un aspecto humano a los modelos de comunicación heredado de la visión técnica. En este sentido, uno de los procesos claves que marcan una impronta en los nuevos diseños son los estudios de percepción desarrollados a partir de la escuela de la Gestalt. Desde estos estudios, comienza a considerarse la dimensión personal del proceso de formación de conceptos ligado a la

---

<sup>41</sup> Underwood, Mick. *Introductory models & basic concepts: complexity theory*. Op. Cit.

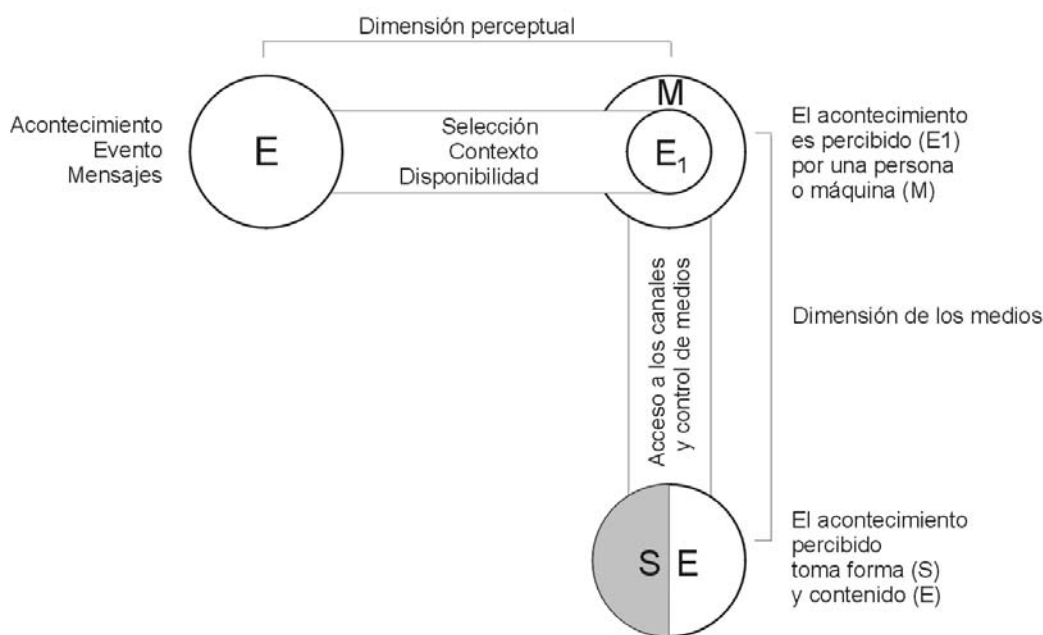
<sup>42</sup> Ibidem 35.

concepción de totalidad, la propiedad de las partes se deriva de la propiedad del todo, que introduce la teoría gestáltica de las formas.

Según Joan Costa, la escuela de la Gestalt cambia la concepción atomista de las estructuras. “La Gestalt opone a esta concepción el célebre axioma: el todo es más que las sumas de las partes. Pero no es sólo más, digo yo, sino que es una cosa diferentes“. Y agrega el autor que “el todo no es el efecto de la suma, sino de una dinámica de interacciones.” Así, plantea Costa “la interactividad es la esencia misma de la comunicación.”<sup>43</sup> Según Pere Soler Pujals, “la teoría de la Gestalt no sostiene que los sentidos transporten un material amorfo al que luego impone un orden la mente receptora.” En este sentido, siguiendo a Kohler, el autor plantea “que la percepción se orienta siempre a la consecución de un estado de equilibrio.”<sup>44</sup>

Paralelamente al auge de la teoría de la Gestalt en psicología (1954) y sus planteos respecto de la percepción; Gerbner desarrolla su Modelo General de comunicación (1956), donde introduce el proceso de percepción junto con otros conceptos que enriquecen la dinámica de la comunicación.

*Modelo General de Gerbner (1956)*



**Figura 3 | Fuente:** elaboración propia a partir de John Fiske<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Costa, Joan. Op. Cit. (Pág.95).

<sup>44</sup> Pere Soler Pujals. *La investigación Motivacional en Marketing y Publicidad*. Deusto. (Pág. 61). 1992

<sup>45</sup> Fiske, John. *Introduction to communication studies*. En: *Processamento de Linguagem Natural*. Nilson Lage. Curso de Jornalismo. Universidade Federal de Santa Catarina. Documento electrónico en: <http://www.jornalismo.ufsc.br/bancodedados/lage-superior.zip>

El Modelo General de Gerbner plantea una dimensión perceptual que establece una diferencia entre los sucesos, acontecimientos o mensajes (**E** en el gráfico) y la forma en que es percibido (**E1**). Este planteo, rompe con el esquema de la simple recepción para considerar a la percepción como un proceso activo de interpretación. En este sentido destaca tres factores claves:

- **Selección:** es lo que la persona (**M** en el gráfico) destaca o “recorta” del suceso, o bien a que le presta mayor atención.
- **Contexto:** es el espacio que da significado a los elementos y determina la interpretación.
- **Disponibilidad:** tiene relación con la cantidad e intensidad de los elementos para que sean percibidos.

Desde nuestro criterio, estos tres factores que conforman la Dimensión perceptual, determinan el final de las certezas en la interpretación de los significados. La Dimensión perceptual planteada por Gerbner, introduce la concepción dinámica del proceso de percepción. La forma en que **E** es percibido depende de muchos factores ligados a **M**, por ejemplo “suposiciones, actitudes, puntos de vista y experiencias”<sup>46</sup> Estas tres variables (selección, contexto y disponibilidad) y su interacción determinan el concepto final (**E1**) que a su vez será reproducido por **M**. Este es el otro factor importante de este modelo, la Dimensión de los medios a través de la cual **M** produce un enunciado **SE** sobre **E1**; el cual a su vez, se convierte en fuente de acontecimiento (**E**) y la dinámica de significados se complejiza aún más.

Los estudios posteriores de Gerbner estuvieron centrados en el desarrollo de los efectos de las comunicaciones masivas, especialmente en el análisis de la “brecha” entre los mensajes como acontecimientos y los mensajes percibidos por los televidentes. Si bien su planteo inicial, fue un modelo general, no ha tenido mayor desarrollo fuera de los estudios de recepción. McQuail y Windahl retoman el modelo de Gerbner otorgándole importancia tanto en los procesos de comunicación masiva como en los interpersonales.<sup>47</sup>

Siguiendo el proceso de la “organización perceptiva” postulado por la escuela de la Gestalt, muchos de los conceptos planteados por Gerbner en su modelo, se encuentran en los postulados de la Psicología del Consumidor, esencialmente en su aplicación a las investigaciones de mercado e imagen corporativa.

---

<sup>46</sup> Underwood, Mick. *Gerbner's General Model*. Documento electrónico disponible en: <http://www.kaleidoskop.org.mk/soulwork/complexity.htm>. Junio 2003.

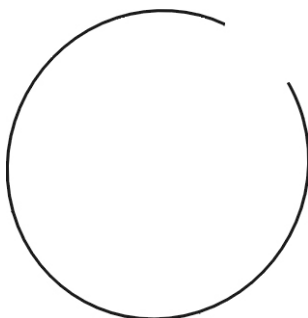
<sup>47</sup> McQuail D & Windahl S. *Communication Models for the Study of Mass Communications* Longman 1981. Citado en Underwood, Mick. *Gerbner's General Model*. Op. Cit.

León Schiffman plantea tres principios básicos a través de los cuales se organiza la percepción.<sup>48</sup>

- **Figura y fondo:** plantea el contraste de un elemento sobre su entorno. “Un estímulo debe contrastar con su medio ambiente para ser percibido”, plantea Schiffman.
- **Asociación:** este proceso plantea que los elementos próximos se asocian para formar una imagen global. Schiffman plantea que “la percepción como grupos o trozos de información asociados.”
- **Confinamiento:** es la tendencia a organizar los estímulos de manera que formen una figura completa. Schiffman plantea que “si el patrón de estímulos es incompleto, las personas tienen, sin embargo a percibirlo como completos; es decir, conciente o inconscientemente colocan las piezas que faltan.

Desde el punto de vista de la comunicación corporativa, Justo Villafañe, toma el concepto de la escuela de la Gestalt para desarrollar su concepto de la Imagen Corporativa “como un proceso de conceptualización por parte del receptor que metaboliza un conjunto de inputs que son transmitidos por una empresa.”<sup>49</sup> En este sentido, utiliza el ejemplo de “la circunferencia que no lo es” y establece una analogía planteando que la imagen corporativa “es un concepto construido en la mente del público a partir de un estímulo que no es.”<sup>50</sup> Es decir, a partir de determinados mensajes corporativos, el público cierra una figura subjetiva y percibe a la organización desde su analogía cerebral.

*La figura se percibe como una circunferencia, cuando en realidad es algo que se le parece*



**Figura 4 | Fuente:** Justo Villafañe

Esta concepción, introduce un concepto interesante para entender el significado de los procesos de comunicación corporativa. Según este planteo, es nuestra percepción la que cierra el espacio vacío y le da un significado. El resultado de este proceso es una estructura especial, una configuración total sobre las cuales la organización puede intervenir pero no tiene el control absoluto de los significados. En este sentido, Schiffman plantea que “la gente

<sup>48</sup> Schiffman, Leon. *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall. (Pág. 198 y ss). Edición 2001

<sup>49</sup> Villafañe, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la Imagen*. Pirámide. (Pág.24). 1993.

<sup>50</sup> Villafañe, J. Op. Cit. (Pág.26)

tiende a añadir o a sustraer a los estímulos hacia los cuales es expuesta de acuerdo con sus propias expectativas y motivos.”<sup>51</sup>

Este proceso de selección es definido por José Luis León como “Percepción selectiva”. El autor plantea que “consiente o inconscientemente hacemos una selección entre los estímulos a percibir, de modo que sólo un escasísimo porcentaje de cuanto nos rodea en una perspectiva comercial llega a nosotros.”<sup>52</sup> Sobre este punto, Pere Soler agrega que “el sujeto percibe aquellos mensajes a los que está expuesto según sus actitudes, intereses y escala de valores.”<sup>53</sup>

Este factor de selectividad introduce a otros de los procesos que se derivan de los postulados de la escuela de la Gestalt y que Schiffman denomina “Interpretación selectiva” y León denomina “Extracción de inferencias”. Ambos autores plantean que a partir de una serie de elementos aislados las personas desarrollan un concepto global, toman una postura o deciden. José Luis León plantea “que el punto importante es cómo el consumidor desde elementos parciales del producto, la marca o su entorno, deduce cualidades globales.”<sup>54</sup>

Schiffman, por su parte plantea que “la interpretación de los estímulos es sólo individual, puesto que se basa en lo que los individuos esperan ver a la luz de su experiencia anterior, el número de explicaciones posibles que pueden contemplar y en sus motivos o intereses en el momento de percepción.”<sup>55</sup>

Volviendo al ejemplo de “la figura que no es” de justo Villafañe, podríamos definir que emergen formas diferentes según los ingredientes utilizados para cerrar la figura y darle un significado total. Cada uno de estos elementos que completan la figura son pequeñas sutilezas con un enorme poder. Según las “sutilezas” utilizadas para cerrar la figura, la realidad emergente adquiere significados diferentes. Una persona, ante el mismo estímulo, ve diferentes figuras. Cotidianamente estamos construyendo unidades de significación, dándole formas a elementos aislados e interpretando el entorno que nos rodea. Cada uno de nosotros le otorga una forma subjetiva a la realidad.

---

<sup>51</sup> Schiffman, León. Op. Cit. (Pág. 199)

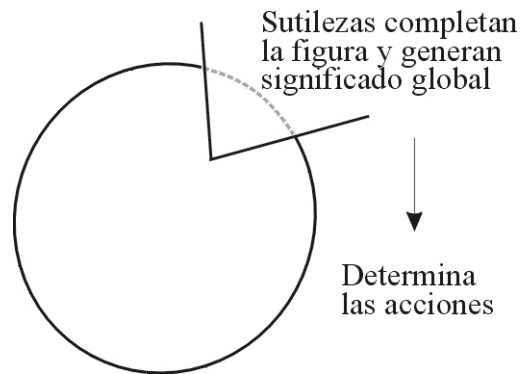
<sup>52</sup> León, José Luis. *Conducta del Consumidor y Marketing*. Deusto. (Pág. 71). 1993

<sup>53</sup> Pere Soler Pujals. Op. Cit. (Pág. 61)

<sup>54</sup> León, José Luis. Op. Cit. (Pág. 81)

<sup>55</sup> Schiffman, León. Op. Cit. (Pág. 201)

*Sutilezas subjetivas determinan interpretaciones personales que influyen en las decisiones*



**Figura 5 | Fuente:** elaboración propia

En este sentido, todo proceso de comunicación, sea personal o institucional, implica una interacción de realidades; un intercambio de versiones subjetiva de la realidad. Son las sutilezas las que determinan el significado de cada mirada. Su poder se mezcla con emociones, creencias, experiencias y marca las decisiones personales en un ambiente determinado. Este pequeño espacio vacío tiene una implicancia poderosa porque determina el universo de credibilidad, es decir el territorio de interacción y comunicación.

La realidad filtrada por la percepción y completada por “sutilezas” personales generan, tal como lo plantea Paul Watzlawick, una realidad “supuestamente hallada que no es más que una realidad inventada y su inventor no tiene conciencia del acto de su invención sino que cree que esa realidad es algo independiente de él, por lo tanto a partir de esa invención percibe el mundo y actúa en él”.<sup>56</sup> Así es como pequeñas sutilezas pueden configurar grandes complejidades. Este concepto introduce la concepción de dinámica e imprevisibilidad en el desarrollo de los significados.

Es imposible la certeza. El paradigma sobre el cual los modelos de comunicación fueron creados, estaba basado en un modelo en el que un emisor controlaba y un receptor interpretaba. La certeza ha estallado; el receptor se ha convertido en protagonista en el proceso de comunicación.

Un postulado físico, que ha trascendido la ciencia de origen, describe la volatilidad de los comportamientos en los sistemas complejos. Una definición básica de la Teoría del Caos comienza con las formulaciones sobre el “Efecto mariposa” de Edward Lorenz. Esencialmente plantea que “todos los sistemas caóticos son altamente sensible a las condiciones iniciales, lo

<sup>56</sup> Watzlawick, Paul y otros. *La realidad Inventada*. Ed. Gedisa. (Pág.15). 1981.

que significa que cualquier perturbación aplicada al sistema se amplificará diez veces al cabo del tiempo característico”.<sup>57</sup>

Siguiendo el análisis de la complejidad inherente a los procesos de comunicación, podemos pensar que es nuestra propia mirada la que ordena la percepción e interpretación de la realidad. Esta percepción de la complejidad es lo que determina nuestras acciones y movimientos en el entorno. La base de nuestra percepción es un esquema de pensamiento. Según nuestro esquema de pensamiento vamos a mirar la realidad más o menos compleja. Desde nuestro esquema de pensamiento vamos a construir el territorio de credibilidad sobre el cual se sustentan todas las acciones.

Gerbner introduce la dinámica de los significados a partir de la interacción de las variables que definen la dimensión perceptual postulada en su Modelo general. Si bien este modelo no ha tenido desarrollo en el campo de la comunicación corporativa, podemos establecer una analogía entre los procesos claves que determinan la interpretación en Gerbner y la organización perceptiva postulada por la Psicología del consumidor para avanzar hacia un modelo de gestión de realidades.

Dimensión Perceptual	Organización Perceptiva
Selección	Selectividad
Contexto	Asociación
Disponibilidad	Figura y fondo
<b>E1 (evento percibido)</b>	<b>Confinamiento</b>

**Tabla 1 | Fuente:** elaboración propia

Siguiendo estos postulados podemos plantear que la estructura de interpretación subjetiva determina la visión sobre la realidad, esencialmente influye sobre los modos de “aprehender” la complejidad. Según el esquema de pensamiento, la mirada será diferente.

Desde el punto de vista estratégico, cuando la mirada permite ordenar el contexto, se puede anticipar y prever con mayor facilidad los movimientos del entorno. Por lo tanto, la percepción siempre será un mapa respecto de la realidad. La realidad corporativa es una construcción desarrollada por los integrantes de la organización. Es una hoja de ruta que permite los movimientos en un territorio en cual la información siempre es incompleta. La realidad

<sup>57</sup> Posse Carbón, Eduardo. *La Teoría del caos. ¿Caprichosas leyes del azar?* Longseller. (Pág.60). 2001

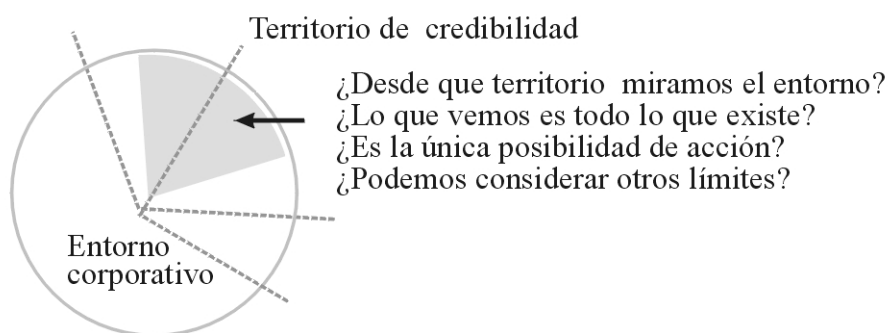
corporativa es una trama de significados que interactúa y se renuevan entre los participantes de la relación.

Desde el punto de vista de la estrategia corporativa, esta concepción, está presente en cada decisión que la organización diseña: **¿qué forma le da a su propuesta?, ¿de qué manera conceptualiza a sus públicos?, ¿de que manera se percibe a sí misma? y ¿de qué forma percibe el mundo que la rodea?** La respuesta a todas estas preguntas son conceptos que se construyen a partir de elementos aislados que van tejiendo realidades complejas a partir de la interacción. La organización construye su territorio de credibilidad a partir de su percepción de la realidad.

En este sentido resulta interesante, pensar **¿Desde qué modelo estamos mirando la realidad?** para reflexionar acerca de la posición desde donde la organización “recorta” el entorno que luego se traduce en estrategia de comunicación, argumentos y diseño de símbolos y acciones. **¿Cómo hacer para ver otras cosas?** La organización sólo puede ver lo que está dentro de su territorio de credibilidad, aquello que ha recortado a partir de su sistema de interpretación.

Desafiar la mirada implica cuestionar el territorio de la credibilidad desde el cual se diseñan las estrategias de las organizaciones. Revisar los caminos trazados, la validez de las configuraciones y abrir el laberinto de ideas a las posibilidades de nueva información. Desafiar la mirada significa considerar las contingencias de los límites trazados arbitrariamente desde la realidad corporativa.

*Revisar los límites de la realidad trazados arbitrariamente por la organización posibilita considerar otras posibilidades de acción en el entorno.*



**Figura 6 | Fuente:** elaboración propia

La organización percibe, diseña y actúa desde su realidad corporativa, desde su territorio de credibilidad. Los públicos con los cuales la organización interactúa perciben, interpretan y deciden desde su realidad subjetiva. Una vez más, el modelo lineal se desgrana en significados emergentes.



**El final de las certezas en comunicación, es el principio de la estrategia.** Surge un nuevo espacio de intercambio para el desarrollo de intervenciones: la realidad emergente. Un punto de contacto entre subjetividades y significados construidos. **Diseñar estrategias es diseñar significados para la realidad emergente**, lo cual implica pasar de la fuerza de la persuasión a la gestión de significados.

No basta con las cualidades intrínsecas de la propuesta, los datos aislados. Lo importante es el concepto, la unidad de significación global. **El poder está en el símbolo, no en la cantidad y fuerza de datos aislados.** La realidad emergente es un espacio compartido que surge a partir de compartir símbolos, realidades, conceptos. En esta dinámica los límites entre organización y públicos se tornan difusos. Este espacio se torna complejo en la interacción, donde la causalidad lineal se esfuma en la conformación de la realidad emergente. ¿Dónde está el Emisor y dónde está el Receptor?, es imposible responder a esta pregunta, todos son protagonistas en la construcción del significado compartido. La comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve. La comunicación es el proceso que permite la dinámica de la realidad emergente. La comunicación es la gestión del proceso que define el espacio en el que la organización se mueve. Es estratégica en tanto, de su gestión, el espacio compartido (la realidad emergente) tendrá mayor riqueza. En la dinámica de esos significados emergentes, la organización encontrará un terreno más fértil para el desarrollo de su propuesta.

La propuesta se transforma en el eje de las relaciones no sólo entre la organización y sus públicos, sino que también entre los públicos. Un modelo clásico de comunicación, plantea una realidad exterior a la organización sobre la que hay que intervenir (persuadir) para lograr objetivos. Según nuestro planteo, es la organización la que define la realidad (a través del concepto que ofrece) y se lanza a correr riesgos. Esto significa que los públicos pueden o no compartir (valorar) la propuesta que está desarrollando la organización. Esto es lo que lleva a la organización a gestionar la realidad emergente. Crear y actuar son las dos perspectivas de desarrollo de la propuesta en la realidad emergente.

Marcelo Manucci  
Febrero 2004

## Bibliografía

- Autores Varios. *En Políticas Científicas de la Comunicación*. Periodismo y Comunicación UNLP. 1997
- Bagnara, F. Simonetti. *Comunicación Efectiva*. Editorial Teleduc. Pontificia Universidad Católica de Chile. 1991
- Bueno Campos, Eduardo. *Curso Básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización*; Vol. 1. Editorial Pirámide. 1993
- Capra, Fritjof. *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Troquel. 1992
- Castells, Manuel. *La Sociedad Red*. Tomo I. Alianza Editora. 1999.
- Corner, Daryl L . *Leading at the edge of chaos*. John Wiley & Sons INC. 1998
- Costa, Joan. *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía Ediciones. 2001
- Hunt, Diana y Hait Pam. *El Tao del tiempo*. Editorial Gedisa. 1996. 2da Edición.
- Klapper, J.T. *Mass communication research: An old road resurveyed*. Public Opinion Quarterly, 27 1963
- León, José Luis. *Conducta del Consumidor y Marketing*. Deusto.1993
- Marshall, Stephanie Pace. *Creación de comunidades sustentables de aprendizaje para el Siglo XXI*, artículo del libro *La organización del futuro*. Granica. 1999
- Nobrega, Clemente. *Em busca da Empresa Quântica*. Ed. Ediouro 1999 2da. Edición
- Nobrega, Clemente. *Supermentes, do big bang à era digital*. Negocio Editora. 2001
- Norton, David. *Medir la creación de valor*. Gestión. V5 N°5. Set. – Oct. 2000
- Nosnik Ostrowiak, Abraham. *Comunicación Humana. Linealidad, dinamismo y productividad: Tres concepciones de la Comunicación Humana y Social*. Universidad del Tepeyac. 2000.
- Pere Soler Pujals. *La investigación Motivacional en Marketing y Publicidad*. Deusto. 1992
- Posse Carbón, Eduardo. *La Teoría del caos. ¿Caprichosas leyes del azar?* Longseller. 2001
- Prigogine, Ilya. *Las leyes del Caos*. Editorial Crítica. 1999
- Schiffman, Leon. *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall. Edición 2001
- Sérieyx, Hervé. *El big bang de las Organizaciones*. Granica. 1999

- Stacey, Ralph D. *Managing the unknowable. Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. Joey – Bass Publishers. 1992
- Van Riel, Cees B.M. *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall. 1997
- Villafañe, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la Imagen*. Pirámide. 1993
- Wallis, Robert. *El tiempo, cuarta dimensión de la mente*. Ed. El Ateneo. 1970
- Watzlawick, Paul y otros. *La realidad Inventada*. Ed. Gedisa. 1981
- Wheatley, Margaret J. *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers. 1992
- Zand, Dale E. *Teoría y Aplicación del Managment*. Ed. Mercado. 2002

## Documentos electrónicos

- Avila Guzmán, Xavier I. *De la Cibernética a la Organización comunicante. Razón y Palabra, N3*, 1998. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/supesp/cibernetica.htm>
- Fiske, John. *Introduction to communication studies*. En: *Processamento de Linguagem Natural*. Nilson Lage. Curso de Jornalismo. Universidade Federal de Santa Catarina. <http://www.jornalismo.ufsc.br/bancodedados/lage-superior.zip>
- Islas, Octavio. *Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas*. En *Razón y Palabra N° 34*. Enero 2003. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/oislas.html>
- López Pérez, Ricardo *Consideración crítica de la Teoría de la información. Revista Pares Cum Paribus N° 3*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. <http://rehue.csociales.uchile.cl/rehuehome/facultad/pares3/critica.htm>. Noviembre de 1996.
- Muñoz, Blanca. *Sociología de la Comunicación de Masas*. Universidad Complutense, Madrid 2003. [http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/comunicacion\\_masas-soc.htm](http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/C/comunicacion_masas-soc.htm)
- Underwood, Mick. *Transmission models – criticism*. En *Communication, Cultural and Media Studies*. Junio 2003. <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/index.html>.
- Underwood, Mick. *Introductory models & basic concepts: complexity theory*. Enero 2004 <http://www.kaleidoskop.org.mk/soulwork/complexity.htm>.