



Reseñas

MARCELO MANUCCI

Estrategias de acción frente a la incertidumbre

MARCELO MANUCCI

La estrategia de los cuatro círculos

ANTONIO ROVEDA HOYOS

La incansable búsqueda de nuevas rutas para el pensamiento en comunicación

RAFAEL ALBERTO PÉREZ

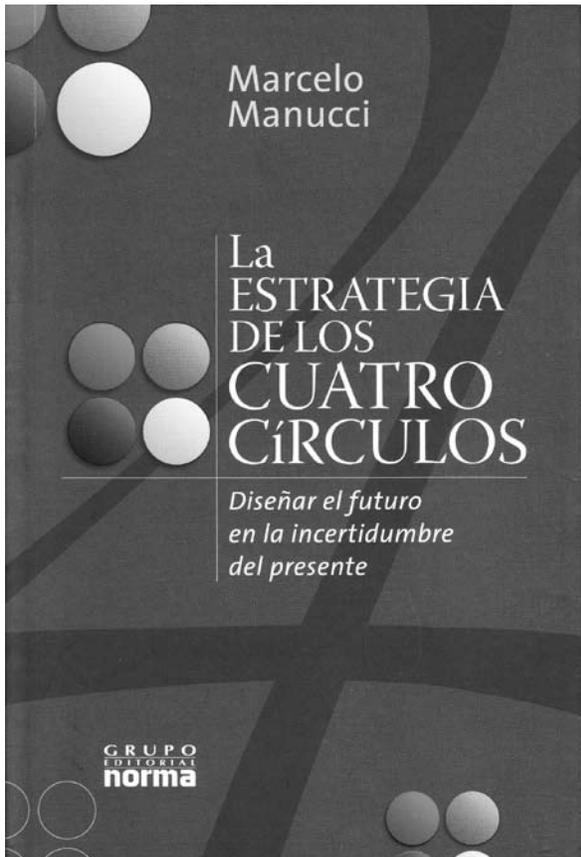
Estrategias de comunicación

FANNY HIMMELSTERN

Las dimensiones culturales y el comportamiento del consumidor

ILDEFONSO GRANDE

Marketing Crosscultural



Estrategias de acción frente a la incertidumbre

Marcelo Manucci

La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente

Buenos Aires: Norma, 2006

ISBN: 958-04-9660-9

Cada uno de nosotros enfrenta la incertidumbre cotidiana con un grupo de conceptos, narraciones y metodologías mediante las cuales procuramos otorgarle significación a un conjunto fragmentado de acontecimientos. Cada uno mira desde su propia incertidumbre la dinámica de la realidad y le otorga e significados a los espacios vacíos que emergen de la trama compleja de acontecimientos en los cuales vivimos. Entre la mirada y la acción circulan modelos, percepciones, sensaciones y

experiencias que nos colocan a cada uno de nosotros como protagonistas de las construcciones que definen nuestros pasos en la realidad.

El diseño de proyectos estratégicos implica transformar la mirada en acción. Todo proyecto estratégico, sea en escala personal, grupal o corporativa, aloja en su corazón la incertidumbre de una mirada finita del entorno. Cuando trazamos intervenciones y proyectamos resultados sobre la complejidad del contexto, aparece la incertidumbre.

En este libro se exploran algunos conceptos fundamentales para definir un marco de acción en los contextos actuales y se brinda una metodología para gestionar la incertidumbre en el desarrollo de todo proceso estratégico. *La estrategia de los cuatro círculos* es un modelo que permite participar activamente en la complejidad del entorno. Es un modelo complejo basado en cuatro principios: mirar, posicionarse, compartir y actuar. La estrategia de los cuatro círculos es un abordaje alternativo al modelo mecanicista. Es la estrategia de la simpleza basada en mirar, definir rumbos, integrar recursos y definir acciones.

El libro tiene aspectos conceptuales que permiten distinguir la complejidad como una propiedad de los sistemas, diferente de la incertidumbre como un estado del observador. Así mismo, en las definiciones conceptuales, se analiza el futuro como una construcción fuera del devenir cotidiano, que define un rumbo fuera del calendario. Junto con los factores conceptuales se presentan tres herramientas de diseño estratégico para desarrollar un proyecto en distintas escalas de magnitud y en distintos tipos de organizaciones.

En *La estrategia de los cuatro círculos* se integran algunos postulados de las ciencias de la complejidad como la no linealidad, la multidimensionalidad, la emergencia, los atractores, la fractalidad y la autoorganización que brindan una perspectiva diferente basada en la apertura, la dinámica y flexibilidad de los procesos humanos. La aplicación del modelo de los cuatro círculos simplifica el abordaje de la realidad en pocas preguntas y le devuelve a cada persona, grupo u

organización la posibilidad de ser protagonista de su proyecto y trazar un futuro propio en la incertidumbre del presente.

Es un libro de cuatro entradas y múltiples salidas. Cada uno de los cuatro capítulos conforma la apertura a un aspecto diferente del modelo de abordaje de la complejidad. Se puede recorrer en línea recta desde los aspectos teóricos, pasando por lo metodológico hasta las herramientas aplicación. O bien, se puede navegar por cada capítulo de manera independiente. Los distintos temas, en los diferentes capítulos, están conectados. Hay un camino convencional y múltiples conexiones personales que se van desarrollando a medida que se profundiza en los distintos aspectos.

El Capítulo 1 plantea los fundamentos teóricos que permiten definir la *complejidad* y la *incertidumbre* como procesos diferentes. Este punto de vista permite pensar en la incertidumbre como un estado de potencialidad, no solamente como un espacio temido de amenaza. La base de cualquier proyecto estratégico está en la mirada de la realidad. La mirada de la realidad le da sentido a un conjunto de estímulos fragmentados y permite construir una imagen de trascendencia en la inestabilidad de presente.

El Capítulo 2 presenta la estrategia de los cuatro círculos, el modelo de abordaje de la complejidad basado en cuatro principios: mirar el contexto, posicionarse en la dinámica de los sucesos, compartir recursos y actuar. Para participar en la complejidad es necesario revisar nuestra versión de la realidad, definir un propósito para desarrollar alternativas de acción, integrar recursos para ampliar las posibilidades de desarrollo y, finalmente, actuar. En este capítulo se aborda metodológicamente una forma de explorar esos límites del espacio de intervención e identificar riesgos y oportunidades que permitan diseñar alternativas de acción.

El Capítulo 3 expone herramientas de implementación concretas para aplicar la estrategia de los cuatro círculos a diferentes escalas de proyectos estratégicos. La aplicación del modelo simplifica el abordaje de la realidad en pocas preguntas y le

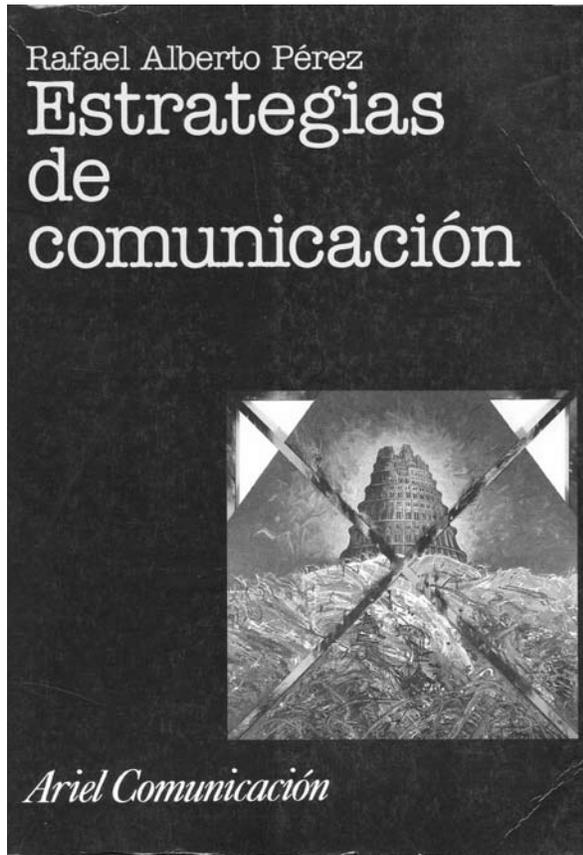
devuelve a cada persona, grupo u organización la posibilidad de ser protagonista de su proyecto al trazar un futuro propio en la incertidumbre del presente.

El Capítulo 4 reformula la estrategia en las organizaciones, basada en la aplicación de un modelo de liderazgo en red de unidades autónomas, dinámicas y responsables. Este último capítulo es, a la vez, un apéndice y una propuesta. Es la aplicación de los conceptos y de las herramientas de los capítulos anteriores para liderar un proyecto abierto a la incertidumbre. Este capítulo es una propuesta para diseñar un proyecto abierto integrando las visiones, las expectativas y las incertidumbres de las personas y los grupos en las organizaciones.

Participar en la complejidad puede ser la tarea individual de un emprendedor, la de un grupo conformando un proyecto o de una organización diseñando su crecimiento. Los proyectos pueden diferenciarse en el tamaño o en la complejidad de sus variables, pero tienen en común que todos llevan a la incertidumbre en el corazón de su desarrollo. Cada una de las personas que integra una organización y cada una de las organizaciones que integran una trama social transitan la incertidumbre cotidiana con un conjunto de paradigmas, de narraciones y de metodologías a través de las cuales intentan otorgarle significación a un conjunto fragmentado de acontecimientos. Un grupo limitado de herramientas por las que, tarde o temprano, la incertidumbre se escurre dejando a las organizaciones al borde de su paisaje más temido. Somos alquimistas de símbolos y percepciones que procuramos participar en la complejidad, conteniendo y definiendo la incertidumbre de nuestra mirada con herramientas, creencias, teorías e intuiciones. Es inevitable que vivamos saltando en la incertidumbre. Certezas y azar, a cada paso. Caminos predeterminados y caminos abiertos. Esa es la alternativa de la incertidumbre, ese es el desafío.

Marcelo Manucci

Profesor de grado y postgrado en diferentes universidades de América. Director de Estrategika



La incansable búsqueda de **nuevas rutas** para el pensamiento en comunicación

Rafael Alberto Pérez

Estrategias de comunicación,
Barcelona. Ariel, 4ª edición, 2008

El profesor Rafael Alberto Pérez, doctor en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid, catedrático desde 1973 de la Facultad de Ciencias de la Información en esa misma Universidad y presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), es uno de los más destacados e inquietos pensadores actuales de la comunicación en Iberoamérica. “Territorio histórico y del pensamiento”, que él ha convertido en un escenario común de debate y encuentro académico e investigativo

entre académicos, estudiantes, investigadores, gestores y empresarios de todas las áreas y campos interesados en *redescubrir* y *reconstruir* los nuevos mapas, tensiones, metodologías y dinámicas que hoy sitúan a la comunicación y a sus estrategias en el centro del interés y del debate mundial.

En este libro —obra cumbre sin duda del pensamiento estratégico en comunicación— el autor pone a dialogar disciplinas, saberes y actores que se han sentido inquietos e interesados en “construir nuevas estrategias de comunicación”, pero que, por su orientación laboral, investigativa, profesional y disciplinaria, nunca se habían encontrado en debates públicos y académicos sobre lo que significa el *corpus epistemológico* de la comunicación y de la estrategia en la contemporaneidad. De tal manera, este texto, hábilmente narrado, lleva al lector a preguntarse y a buscar las claves básicas que identifican la “estrategia” y la “comunicación” como escenarios y metodologías fundamentales para entender el mundo de hoy, sus imbricaciones y saltos científicos y prácticos para el profesional de este campo en la actualidad.

El valor de este libro, desde una primera mirada crítica, radica en que estamos ante un riguroso trabajo de investigación conceptual, de reflexión teórica, de análisis crítico y de concreción práctica de la comunicación como un *lugar estratégico* en un mundo que requiere hoy “nuevos mapas, nuevas miradas y nuevos hombres” (Pérez, 2004). Dirían entonces los académicos, los investigadores, los empresarios (públicos, privados y solidarios) y los lectores que estamos frente a una obra que, efectivamente, sobresale por su impecable documentación sincrónica, diacrónica y acrónica en materia de estrategias y de comunicación en el mundo del siglo xx, y con una seria propuesta de proyección hacia el siglo xxi.

Sería entonces justo señalar que el libro *Estrategias de comunicación*, de Rafael Alberto Pérez, maneja con propiedad y lucidez una amplia bibliografía de más de mil títulos distintos, muchos de ellos desconocidos para los estudiosos de la comunicación en Iberoamérica, que hasta el propio *European Journal of Communication*

(Reino Unido, Sage) no tardó en señalar: “*Al last but no least, Pérez gives a complete bibliography, demonstrating his wide knowledge of this area*” (“R. A. Pérez, *Communication Strategy*”, vol. 19, 2004).

El autor se apoya en valiosos textos, teorías, reflexiones y documentación para ir tejiendo lenta y estratégicamente los complejos hilos de la urdimbre de la cultura social contemporánea, que cada vez se nos presenta de manera más compleja, veloz, dinámica e inaprensible como realidad. Estamos ante un autor al que se le ha reconocido en diferentes ocasiones su buen hacer documental, y que en este libro se apoya para defender sus tesis heterodoxas en autores que en el año 2001 eran poco conocidos para los comunicadores, pero que hoy son incuestionables.

Así sostiene su ataque a la supuesta racionalidad de los actores basándose, entre otros, en trabajos como los de Daniel Kahneman (1973 y 1982), un psicólogo judío al que la Academia Sueca le concedió el Nobel de Economía en 2002, justo un año después de que Rafael Alberto Pérez terminara su libro. También se apoya en António Damásio (1996), un neurólogo portugués y sus “marcadores somáticos”, para defender la importancia de las emociones y de los evaluadores rápidos en nuestra conducta estratégica. Se da la circunstancia de que este último investigador recibió el Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica de 2005, justo cuatro años después de que el profesor Pérez encontrara en esta obra apoyo para su, entonces, arriesgada *teoría estratégica de la comunicación*, que desde el 2003 viene promoviendo y debatiendo como presidente del FISEC, con más de 300 investigadores y académicos de 120 países del mundo, y en los múltiples encuentros iberoamericanos celebrados en Madrid (2003), Sevilla (2004), México (2005), Granada (2006), Faro (Portugal, 2007), y en los próximos de Málaga (2008) y Cartagena de Indias (2009).

El segundo gran valor teórico y conceptual del libro radica en su incansable búsqueda y fino acierto en vincular saberes, autores y disciplinas

en un verdadero *diálogo cognitivo* que, de suyo, supera la visión clásica de las anteriores teorías estratégicas de la comunicación, donde la interdisciplinariedad, transdisciplinariedad y polidisciplinariedad (Edgar Morin) brillaron siempre por su ausencia e impacto social. Por ello, considero que es preciso y justo señalar que es el primer texto en comunicación en Iberoamérica que invita al encuentro y al diálogo entre la física, la economía, la política, la sociología, la antropología, la psicología, la comunicación y hasta la publicidad y la mercadotecnia política, en la incansable búsqueda de nuevos escenarios, nuevos paradigmas y nuevas interpretaciones del mundo y de sus estrategias y comunicación.

Este libro insta a que las ciencias y disciplinas científicas y humanas vuelvan a *reubicar* al hombre y su contexto sociocultural como el epicentro del debate y la investigación contemporánea. Es un trabajo de casi de 700 páginas de seria pesquisa científica y social, donde se vindica al hombre y su cultura para entender las organizaciones, la sociedad, los juegos, los roles, los actores, las estrategias, las disciplinas y los retos y oportunidades que ofrece construir un nuevo pensamiento en comunicación estratégica, como urgente medida para navegar y soñar un mejor siglo XXI. En el fondo, este texto, el autor y su obra buscan arriesgadamente, como diría Gianni Vattimo, un *nuevo renacimiento...*

Más de siete años de labor investigativa, confiesa el autor, en los cuales revisó las dinámicas, las visiones y las orientaciones de distintos autores y estudiosos de la comunicación en el mundo y de las demás disciplinas, le hacen pensar al profesor Pérez que es imprescindible construir hoy una nueva teoría estratégica desde la comunicación con 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). Esta valiosa premisa de estudio

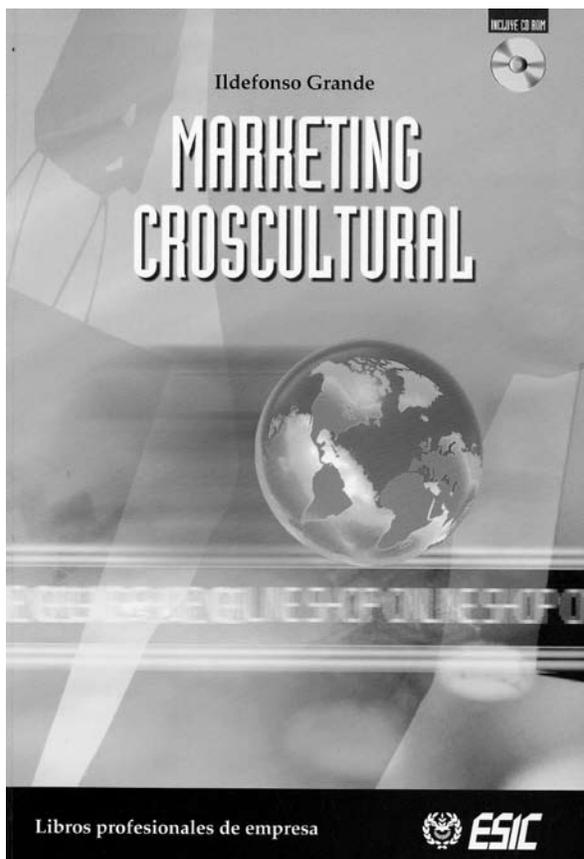
y de análisis la explica en cinco aspectos clave de la teoría: (1) la cuestión está en que toda teoría estratégica debe pensar y recuperar al ser humano; (2) se debe concebir la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social; (3) se debe partir del principio de *otredad* o *alteridad*, poniéndose siempre en el lugar del otro y dando así a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Podríamos decir, al respecto que el valor interpretativo y hermenéutico de los seres humanos y su capacidad de diálogo le otorgan valor a la nueva teoría estratégica de la comunicación; (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. Esta capacidad de lectura descriptiva, narrativa, crítica y relacional (competencia interpretativa o hermenéutica en los seres humanos) les otorga valor y potencia al análisis, relato y gestión estratégica de los seres humanos.

Finalmente, es preciso anotar que es muy escasa la literatura científica que indaga y explica ampliamente los caminos para hacer una “nueva teoría estratégica de la comunicación”, que vincula los métodos y preocupaciones conceptuales y cognitivos sobre la cuestión y que, además, sea texto fundamental para todos los profesionales de las ciencias sociales y humanas, especialmente para los comunicadores que deseen formarse en los debates y prácticas para el diseño, la planeación, la ejecución, la implementación y la evaluación de programas, proyectos y productos en comunica-

ción para cualquier tipo de organización, empresa o escenario sujeto a ser observado e intervenido desde las estrategias de la comunicación.

Antonio Roveda Hoyos

Director del Departamento de Comunicación
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Pontificia Universidad Javeriana



Las dimensiones culturales y el comportamiento del **consumidor**

Ildelfonso Grande

Marketing croscultural

Madrid: ESIC, 2004

Los términos *cultura* y *mercadeo* se venían trabajando en dos áreas independientes del saber y poco se hablaba de las diferencias en los comportamientos de los consumidores, dependiendo de sus culturas. *Marketing croscultural* se centra en la influencia de la cultura de cada país en la generación de estrategias de *marketing* efectivo. El éxito depende del análisis previo que se haga del entorno. Cada sociedad desarrolla formas culturales diferentes, marcadas por su forma de comunicación y el uso y significado del lenguaje.

Actualmente, “los tiempos cambian y los horizontes de ensanchan”, y las empresas cada

vez actúan con mayor ahínco en mercados más amplios y globalizados. El autor dedica su texto a estudiar el comportamiento de los consumidores localizados en diferentes espacios geográficos y con culturas distintas, con el fin de explicar la necesidad de conocer las diversas culturas para poder adaptar los mercados a ellas.

El texto también hace hincapié en que la historia reciente del *marketing* está llena de fracasos en el diseño de estrategias a largo y corto plazo, ya que no se puede actuar igual en todas partes, “porque el concepto de lo que es absoluto se quiebra y lo que es relativo, particular y específico cobra relevancia”, dice. Este libro trata de las diversas dimensiones que tiene la cultura y desde allí analiza el comportamiento de los consumidores, para proponer estrategias de productos, precio, distribución y comunicación desde una óptica *croscultural*. Posee también varios casos que ilustran éxitos y fracasos de las empresas.

Fanny Himmelstern

Profesora de la Especialización
en Comunicación Organizacional
Pontificia Universidad Javeriana