



## LA TERCERA GRAN REVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y LA INMINENCIA DEL *DIRCON*

Scheinsohn, Daniel M.Sc., DBA (candidate) <sup>1</sup>  
Escuela Internacional de Comunicación Estratégica®  
scheinsohn@gmail.com

"Trabajo original autorizado para su primera publicación en la Revista RiHumSo y su difusión y publicación electrónica a través de diversos portales científicos"

Scheinsohn, Daniel M.Sc. "LA TERCERA GRAN REVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y LA INMINENCIA DEL DIRCON" vol. 2, n° 5, año 3, 24 de Julio de 2014, pp. 65-84 ISSN 2250-8139

### RESUMEN

A pesar de no haberlo advertido aún de manera categórica, quienes reflexionamos, estudiamos y trabajamos en el ámbito de las organizaciones y la comunicación, estamos transitando por un cambio de época que nos convoca a que reconsideremos algunas de las "verdades inmutables" sostenidas desde hace al menos un cuarto de siglo.

Estamos en los albores de una **Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones** que nos llevará al imperativo de impulsar una "**Segunda Evangelización**" histórica en estos ámbitos.

Con cierto espíritu prospectivo, especulamos con la inminente aparición de una nueva figura -el **Dircon**- (Scheinsohn, 2011) que es quién debe enfrentar los inéditos desafíos impuestos por la revolución en ciernes.

---

<sup>1</sup> Strategy insighter. Psicólogo Social. Graduado en publicidad. Realizó estudios de doctorado y posgrados en ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la educación, epistemología y ética de las ciencias, metodología de la investigación científica, constructivismo, management, análisis organizacional, negociación, ontología del lenguaje, pensamiento complejo, estrategia e inteligencia estratégica. Coach certificado internacionalmente por ICC. Asesor de gabinete en gestión de proyectos de gobierno. Asesoró a organismos internacionales, gobiernos y a numerosas empresas de los sectores público y privado. Investigador en los ámbitos de la estrategia, las ciencias de la comunicación, el management, el marketing y el *governance*. Presidente y disertante en numerosos congresos internacionales. Directivo de importantes empresas nacionales y multinacionales. Catedrático, director y evaluador de carreras de posgrado y maestrías. Premio a la Excelencia en Publicidad. Autor de artículos y de libros considerados clásicos y de consulta obligatoria en numerosas universidades del mundo. Entre ellos "Comunicación Estratégica®" y "El poder y la acción" ambos publicados por Granica. Se desempeña como catedrático, consultor internacional, trainer y Coach Senior de líderes, organizaciones y equipos de Alta Dirección.

El presente artículo es un disparador para propiciar una conversación que nos está faltando, una necesaria discusión que se nos impone y a la que sin embargo – generalmente por comodidad- venimos rehuyendo.

**Palabras clave:** Organización. Comunicación. Política. Estrategia. Metanoia.

### **Abstract**

THE THIRD GREAT REVOLUTION OF COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS AND THE FORTHCOMING DIRCON

Despite not having warned even categorically who reflect, study and work in the field of organization and communication, we are moving to a new era that brings us to reconsider some of the "immutable truths" held last at least a quarter century.

We are at the dawn of a Third Great Revolution of Communication in Organizations that will take us to the imperative of promoting an historical "Second Evangelization" in these fields.

With some prospective spirit speculate the imminent appearance of a new actor -the *Dircon*- (Scheinsohn, 2011) who must face the unprecedented challenges posed by the coming revolution.

This article is a trigger to encourage a conversation that we are missing, a necessary discussion that is imposed and yet, usually for convenience, we have been shunning.

**Keywords:** Organization. Communication. Politics. Strategy. Metanoia.

## Introducción

Si vamos a hablar de Revoluciones de la Comunicación en las Organizaciones deberemos hacer el ejercicio de periodizar la evolución histórica de este ámbito de conocimiento. Aclaremos pues que periodizar en ciencias sociales es el intento de dividir a la historia u otro campo del conocimiento en periodos que presentan rasgos comunes suficientemente relevantes como para diferenciarse cualitativamente de otros periodos. (López Austin, A y López Luján, L. 2000).

Si bien existe cierto consenso académico respecto de algunas periodizaciones (por ejemplo la de las eras geológicas), lo cierto es que no existe un acuerdo universal sobre cómo dividir los periodos históricos de distintos campos del conocimiento. Este hecho hace que resulte harto complicado validar cualquier periodización que uno proponga. Esta complicación se agudiza cuando intentamos periodizar el pasado más reciente porque además de todo por cierto adolecemos de una necesaria “perspectiva histórica”.

Más allá de lo antes expuesto, debemos considerar la resistencia que determinado ejercicio de periodización puede despertar en una determinada comunidad científica si la partición sugerida subvierte de alguna manera el orden establecido y las reglas generalmente aceptadas en el campo de conocimiento que se aborda. (Khun, 2000).

Proponer entonces la emergencia de una nueva Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones resulta ciertamente riesgoso porque de seguro generará inquietudes y rechazos al provocar desplazamientos desde las zonas cómodas hacia espacios menos balizados. Asimismo cabe destacar que no contamos ni con el suficiente espacio para el tamaño del análisis que la propuesta merece ni con elementos demasiado definitivos y contundentes a la hora de poder respaldarla.

Sin embargo no deberíamos despreciar a las especulaciones porque ellas juegan un papel importante y hasta necesario en la dinámica científica al constituirse en posibles locomotoras del progreso (Mosterin, 2011).

Más allá de mi desempeño en el ámbito académico y de mi experiencia como consultor -a lo largo de muchos años ya-, también tuve la dicha de ser Dircom (tal era la denominación literal de mi cargo) en uno de los Grupos Empresarios más exitosos e importantes de la Argentina. Dependiendo directamente del Presidente del Grupo, pude experimentar en primera persona los complejos avatares de la función y obviamente tendría mucho para contar al respecto. Sin embargo, el propósito de este trabajo no será el que me ocupe de la ya ampliamente difundida figura del Dircom sino

el de evidenciar -en el marco de la emergencia de una nueva Revolución de la Comunicación en las Organizaciones- el surgimiento de otra y novedosa figura: el ***DircoN***.

Soy consciente de que este trabajo no reunirá inmediatos consensos ni acuerdos por simpatías, sin embargo no me importa correr con esos riesgos. Como de costumbre y desde la publicación de mi primer libro “**Comunicación Estratégica®**” (Scheinsohn, 1990,2009), más que consensos siempre pretendo provocar e inaugurar nuevos espacios de posibilidad en los cuales se gesten discusiones superadoras y capaces de promover el desarrollo de nuevas perspectivas y conocimientos.

### **1. Primera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones (1GRCO): La especialización y territorialización del saber técnico**

Si bien podemos definir como punto de partida de esta etapa al momento en que comenzó la vida sobre la faz de la tierra, propongo que tomemos como 1GRCO al extenso período histórico que comprende el surgimiento de los primeros intercambios mercantiles entre los seres humanos con un claro predominio primero de la economía agrícola y luego más tarde con el del industrialismo.

“..Desde el comienzo del intercambio de productos en tiempos prehistóricos, hasta mediados del siglo XVIII, compradores y vendedores se comunicaban de manera muy primitiva. Durante la mayor parte de este periodo, los mejores "medios" para anunciar un producto o servicio eran las tablas de barro, los pregoneros de los pueblos y los letreros en las tabernas...” (Kleppner, 1994 p.4). La publicidad toma impulso en el pasaje desde una economía de la precariedad hacia una economía de la producción basada en la energía artificial, entre 1780 y 1860 (Costa ,1992).

De acuerdo a Kleppner (1994), de los 5 mil años registrados de historia de la comunicación hasta nuestros días, la parte más significativa de toda esta historia comenzó cuando los Estados Unidos surgen como nación industrial y nacía la llamada *comunicación de masas*.

Si bien los primeros estudios formales acerca del efecto de la comunicación en las masas surgen en la Primera Guerra Mundial, fundamentalmente fue en la Segunda Guerra Mundial cuando se configuró un escenario propicio para la investigación, diseño y desarrollo de campañas propagandísticas por parte de los gobiernos de los diferentes países participantes de esta conflagración.

Una vez finalizada la contienda, las empresas estaban orientadas a la producción

masiva. En este contexto, la idea de comunicación empresarial por excelencia fue la publicidad.

A finales de los años '50 la demanda pierde entusiasmo y mengua el consumo.

En la década del '60 surgen entonces muchos de los postulados que se consideran como el catecismo del marketing tradicional. De acuerdo con la filosofía vigente en aquella época se ponía más énfasis en el producto que en el consumidor. Es también durante los años sesenta que Theodore Levitt (1960) escribe un artículo que titula "Marketing Myopia" -La miopía en marketing-. En este texto, el estudioso de Harvard declara que aquello que verdaderamente importa son las necesidades del consumidor y que éstas pueden variar en cualquier momento. Progresivamente se imponía así la idea fundamental de intentar comprender al consumidor.

En los años 70 Alvin Toffler (1992) impuso la noción de "desmasificación" y con él predijo aquello que sería la norma para las décadas venideras en materia de marketing y comunicación. La idea de desmasificación otorgó un nuevo protagonismo al "sujeto pasivo de consumo", desplazando definitivamente el eje gravitacional desde el producto hacia el consumidor.

En 1972, Jack Trout y Al Ries (1986) elaboran la teoría del posicionamiento, buscando exaltar la importancia del estudio de las motivaciones del consumidor. Básicamente, la teoría del posicionamiento declara que lo más importante es "conseguir ocupar una posición valiosa en la mente del consumidor".

Trout y Ries atacaban los planes tradicionales de marketing, porque decían que estaban basados en un preponderante protagonismo del producto. Ellos afirmaban que agencias y anunciantes debían investigar, con el propósito de determinar la posición que ocupan sus productos en las mentes de los consumidores y en comparación con los productos de la competencia.

Luego, y a partir del conocimiento emergente de la investigación, se debía plantear el refuerzo o la modificación de dicho posicionamiento.

Por cierto, muchas y diversas disciplinas técnicas tales como las relaciones públicas desde los años 20 a través de figuras como Ivy Ledbetter Lee y Edward Bernays Freud (1998), han logrado alcanzar un importante desarrollo a lo largo del siglo XX (Garrido, 1999). Sin embargo la publicidad es sin duda la herramienta de comunicación privilegiada durante la 1GRCO, lo demuestran los números de la asignación de los presupuestos.

La 1GRCO resulta fundamental en el devenir del desarrollo evolutivo de la

comunicación en las organizaciones porque sienta las bases conceptuales y operacionales de cada una de las técnicas, demarcando los territorios disciplinares de sus respectivas identidades profesionales.

## **2. Segunda Gran Revolución de la Comunicación en las organizaciones (2GRCO): Integración y transversalidad ante el desafío de conquistar a los públicos.**

El periodo de la 2GRCO abarca gran parte de aquello que Costa llama Revolución de los Servicios (Costa, 1995) y claro está, aún la estamos recorriendo.

En los años noventa los consumidores ya no solo escogen sino además responden y se hacen oír (Toffler, 1992). Surgen nuevos sistemas y medios por lo que el ciudadano tiene ahora a su alcance más alternativas para canalizar sus reclamos, acusaciones, demandas y protestas.

Por decirlo de alguna manera “la comunicación se vuelve más comunicación” porque las empresas deben abandonar su tradicional y cómodo monólogo para comenzar a considerar la alternativa del diálogo.

La irrupción de estos nuevos sistemas y medios complejizan el escenario para el comunicador. Al diversificarse los medios, las audiencias se dispersan. Para ser un buen comunicador ahora se impone tener conocimientos sobre las características, ventajas y desventajas y los costos de cada uno de ellos. Sin perjuicio de todo ello además ahora se deberá comenzar a tener un profundo conocimiento respecto de cada público.

Hacia finales del siglo XX las agencias, los anunciantes y los medios están en un punto de quiebre respecto de las relaciones que desde siempre venían manteniendo. Sucede que se modificaron las concepciones de base acerca de lo que la comunicación es, las dinámicas, los roles, los instrumentos y los tiempos. El conjunto de estos impactos constituyen un entramado de cambios que se combinan entre sí multiplicando los efectos. Esto genera que en las últimas décadas del siglo XX se comience a entender con mayor claridad que al público lo impactan diversos mensajes ya que ellos no discriminan entre publicidad, promoción, relaciones públicas o que informan los noticieros.

Si bien las empresas asumen como desde siempre que el consumidor es un público

fundamental, ahora asimismo comprenden que existen otros públicos a los que hay que prestar atención e informar, ellos son los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, los inversionistas, los periodistas, el gobierno, los líderes de opinión entre muchos otros. Dado que estos públicos no tienen límites muy definidos -ya que ellos se entremezclan configurando cúmulos imprecisos a modo de nubes- se impone la necesidad de ser coherentes en todos nuestros mensajes.

La publicidad y las comunicaciones de marketing en general deben asumirse ahora como un instrumento más entre todos los otros posibles de ser implementados por una organización. Había llegado así la hora de integrar, no solo a las comunicaciones de marketing sino a “toda la comunicación”.

Había llegado la hora de entender a la comunicación desde un punto de vista global y despojado de falsos parcelamientos.

El apogeo de la 2GRCO estuvo caracterizado al decir de Costa por una fuerte irrupción de los servicios y la denominada economía de la información (Costa, 1995). Una de las principales mutaciones que se experimentó durante la 2GRCO fue la recomposición de aquello que antes había sido fragmentado: el todo comunicacional de la organización. Este punto de vista sin duda propició la emergencia de una mentalidad sistémica, globalizadora y general, opuesta a la otrora lógica reduccionista, mecanicista y fragmentaria del industrialismo y que tan bien se complementó con los postulados de la 1GRCO.

La 2GRCO tuvo el gran mérito de reunir a los especialistas y a los generalistas para restablecer el flujo integrador propio de la comunicación global. Se creó un campo propicio para el surgimiento de nuevas ideas respecto del abordaje de la comunicación las cuales demostraban sus virtudes y aciertos. Realmente fue una época apasionante y de ricos intercambios entre quienes investigábamos, enseñábamos y escribíamos acerca del emergente fenómeno de la comunicación integrada.

La 2GRCO tomó gran impulso a partir de foros de discusión académica, conferencias, encuentros profesionales y de la aparición de más y más literatura al respecto. Se lanzaron nuevos espacios y medios periodísticos<sup>2</sup> que abordaban la problemática de la comunicación y la imagen corporativa y nuevos certámenes que estimulaban a

---

<sup>2</sup> En la Argentina se destacan las revistas Mercado, Imagen, DirCom y las columnas que Alberto Borrini publicara en el diario La Nación. En TV -Cablevisión Noticias (CVN)- conduje a principio de los años 90 un ciclo de columnas informativas sobre imagen corporativa y comunicación que se emitían en el noticiero nocturno. Este ciclo de columnas luego se transformó en dos programas de TV por cable: “Cuestión de Imagen” -lo hacía en co-conducción junto a Orlando Di Pino- y más tarde “Creadores de Imagen”.

competir por las mejores prácticas profesionales. Todos los días nos encontrábamos con nuevos aportes que volvían más robusta, sólida y contundente a las propuestas de la 2GRCO.

Durante esta 2GRCO la amplia mayoría de los autores que escribimos sobre el tema de la comunicación en las organizaciones acordamos en que: 1) La comunicación es un tema de importancia para las organizaciones 2) La comunicación no sólo debía ocuparse de resolver temas coyunturales e inmediatos sino que debía intervenir en aquellos grandes temas que afectaban las perspectivas de más largo plazo 3) Por todo lo anterior, la comunicación reclamaba necesariamente un nuevo espacio propio de jerarquía. Se imponía definir una nueva área problemática (y transversal) ya no subordinada a ninguna otra área.

La consecuencia de estos acuerdos mínimos a los que arribamos autores, catedráticos, profesionales y empresarios fue el campo propicio para consolidar a la figura del Dircom como la encarnación misma de la 2GRCO.

### **3. Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las organizaciones (3GRCO): *Metanoia e hiperjerarquización***

Si bien -y por inercia de aquello que venimos haciendo hace ya más de una década- en principio uno se siente tentado a hablar de la Red de redes, la horizontalidad, la conectividad y de todas las otras maravillas emparentadas a los desarrollos tecnológicos (Fidler, 1998) –y por supuesto que no los niego- desde mi punto de vista la 3GRCO se asienta fundamentalmente en la emergencia de una **metanoia** respecto de **nuevos entendimientos acerca de la estrategia, la comunicación y las organizaciones.**

Para los griegos, metanoia significaba una ruptura de nivel interior. Un salto cualitativo y cambio de mente que producía en la vida de la persona una modificación en la dirección que hasta entonces había seguido. En tanto experiencia de aprendizaje, la metanoia entonces se constituye en un hito, un punto de inflexión respecto de la manera en la que un sujeto le confiere sentido al mundo, a los demás y a él mismo (Echeverría, 1997).

Metanoia significa la muerte de un antiguo observador que ahora es conmovido en su núcleo más profundo y que, soltando y tomando desde su sensación de vacío, desde

su silencio e impulsado desde la humildad, se atreve a dar un salto superador para parir un nuevo entendimiento.

La metanoia en su sentido más profundo, genera una suerte de “renacimiento” del observador capaz de convertirlo en un ser diferente de aquel que había sido.

La reflexión sobre las organizaciones transitó desde los modelos lineales y mecanicistas hacia aquellos modelos más sistémicos (Senge, 1994) (Galeano, 1997) (Sánchez Zuluaga, 2006) (Scheinsohn, 2011). Los disparadores de esta revolución emergente se encuentran en la macroeconomía, en la nueva dimensión comunitaria de las organizaciones, en el agotamiento de los modelos sin que existan otros de recambio, en la emergencia de nuevas tecnologías y en los imperativos impuestos a partir de las actuales exigencias de las sociedades (Scheinsohn, 2011). Es claro todo esto, sin embargo hay dos importantes escollos que obstaculizan el fluir hacia una metanoia en el entendimiento del desarrollo organizacional y que enmascaran las transformaciones que impulsa la 3GRCO.

El primer escollo tiene que ver con que dichas transformaciones no son –como en las anteriores Revoluciones- ni rimbombantes ni disruptivas. Más bien se trata de transformaciones sutiles y discretas porque acontecen “en la intimidad” de los entendimientos.

El otro escollo es la obnubilación y “parálisis paradigmática” (Kuhn, 2000) provocada por los impactantes aciertos de la 2GRCO. Sin quererlo sus valiosos *insights* propician ciertas cegueras por adhesión, comodidad y conformismo que impiden advertir las otras transformaciones que tarde o temprano siempre se avecinan.

Hasta hoy veníamos poniendo el énfasis principalmente en la descripción de los cambios promovidos por los desarrollos tecnológicos (conectividad, transversalidad, sociedad en red, horizontalidad, mayor exposición, etc.) más siempre hemos explicado estos hechos dentro de los límites de los esquemas mentales propios de la 1GRCO y 2GRCO. Y ahí está el punto, porque creo que la esencia de la 3GRCO se define a partir de un cambio de mentalidad que será el que nos permitirá enriquecer nuestros entendimientos acerca de la comunicación en las organizaciones (y respecto de todos los aconteceres) pero fundamentalmente impactará sobre aquello que seamos capaces de hacer a partir de dichos entendimientos.

Gracias a los efectos de la 2GRCO, ya sea en mayor o en menor medida, hoy todos aceptan que la comunicación es un factor crítico para el éxito de los procesos

organizacionales. Sin embargo no se trata tan solo de un factor relacionado con el éxito o el fracaso de una gestión. La comunicación es algo más.

La comunicación además de ser un instrumento vital para el éxito de una gestión se constituye en una razón de ser, se trata de fijar posiciones, de asumir y actuar con responsabilidad, de comprometerse, de ser capaz de construir convivencia y transformación en la diferencia. En definitiva, la comunicación se trata de una cuestión inherente, de esencia y razón de ser.

En la 3GRCO se asume que:

**“Las organizaciones son comunicación en sí mismas.”**

Sabemos que la comunicación no es una actividad opcional porque acontece más allá de nuestra voluntad, y es en la interacción con el otro que estamos construyendo ser y definiendo quienes somos. Entonces, una organización a través de lo que expresa, no sólo en su decir sino además en su hacer, sentir y pensar, está construyendo ser, está siendo (no tan solo diciendo) ante los públicos y ante sí misma.

Para alcanzar sus propósitos la organización necesitará indefectiblemente **“ser con otros”**. El entendimiento clave para los nuevos tiempos que se avecinan pasará por asumir que el concepto tan esquivo y polisémico de **“Estrategia”** emerge precisamente de la definición de ese particular **“ser con otros”**.

Cada organización configura diferentes espacios de diálogo y vinculación (polémica, disuasión, persuasión, coerción, etc.) a partir de los cuales -y conforme a sus convicciones- procura alcanzar sus propósitos.

Los imperativos de la organización de la 3GRCO convoca a un cambio que va más allá de una mera innovación, el cambio requerido compromete una evolución del ser organizacional:

“La clave de este estado evolutivo, desde un punto de vista organizativo, es la consideración de la organización como un sistema adaptativo complejo que responde de forma automática y sistemática a los estímulos de cambio en una ecología innovadora. Por ecología innovadora entendemos un conjunto amplio de agentes que pueden cocrear con la organización en la que se mueven nuevas condiciones de desarrollo y creación de valor” (Arboinez, 2007 p.78)

Esta innovación organizacional a la que nos referimos, no es una mera morfogénesis estructural sino que impacta en la identidad misma de la organización clásica típica de la 1GRCO y 2GRCO.

La identidad (de una organización) se materializa a través de una estructura, que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora. La estructura se define por los recursos de los que dispone y el uso que de ellos se hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización. Así se puede comprender cómo, frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica pero la identidad permanece. (Schvarstein, 1997). Por ello, la profundidad de los cambios que impone la 3GRCO impactará de lleno en el centro de la identidad de las organizaciones y en la clase de “**Poder**” que ellas serán capaces de ejercer.

Los entornos son cada vez más volátiles, inciertos, contradictorios, complejos, vertiginosos y ambiguos. La *niebla* y complejidad emergentes afecta la esfera de aquello que solía o parecía ser lo más invulnerable: el Poder.

El punto además es que el poder ya no es lo que era y si hay un hecho capaz de dar cuenta de un verdadero cambio de época, ese hecho es cuando sucede un cambio de poder. Puede que los poderosos sean más poderosos pero asimismo lo son con menos poder relativo. Tal vez hoy sea más fácil alcanzar el Poder... pero asimismo también es más fácil perderlo. Los poderosos hoy ven permanentemente amenazado su dominio por multiplicidad de fuerzas y actores, formales e informales, organizados o espontáneos (Toffler, 1992) (Naím, 2013).

Muchos y diversos actores disputan y desafían la “supremacía de los todopoderosos” lo cual abre un universo de oportunidades para muchos, pero también claro está, de desafíos y riesgos para quienes construyen Poder.

En el mundo actual, más que intercambiar mercancías, fundamentalmente se intercambian símbolos, mensajes y vínculos. En virtud de ello resulta pertinente afirmar que tanto la comunicación como el relacionamiento resultan aspectos claves para las problemáticas del Poder. Estos no son tiempos para ni ingenuos ni para

pusilánimes, estos tiempos no sólo demandan líderes sino liderazgos de inteligencia y sabiduría.

El liderazgo implica hacerse cargo de situaciones complejas e inventar posibilidades para su abordaje, en apreciar y hacer juicios prudentes pero -a un mismo tiempo- riesgosos. En síntesis, el liderazgo implica tomar riesgos y esta es una cuestión que afecta no solo al mundo de la política sino que impacta sobre cualquier líder sin excepción del ámbito en el que él lidere.

Los líderes deben estar preparados para los desafíos de esta nueva época y uno de los principales desafíos que deberán afrontar será el de aprender a instrumentar el Poder con inteligencia y sabiduría. Dado este contexto, ciertos entendimientos se vuelven claves.

El líder consigue resultados a través de las acciones que lleva a cabo. Estas acciones las elucubra y decide desde un marco interno; desde un determinado entendimiento. Es este entendimiento y marco interno del líder el que en definitiva ingenia y decide las acciones que luego darán determinados resultados. Si pretendemos optimizar los resultados del liderazgo, pues debemos trabajar en optimizar los entendimientos de los líderes.

#### **4. De la Estrategia Operacional a la Gran Estrategia, del Dircom al *DircoN***

En la 3GRCO necesitamos encuadrar nuestro entendimiento acerca de la Estrategia asumiendo por “encuadre” al marco general o dirección que proporciona una línea maestra para los pensamientos y las acciones (Whitmore 2006). Refiere pues al contexto cognitivo que envuelve a las apreciaciones, sucesos o experiencias, de algún modo establece el perímetro y los límites a los que se circunscriben nuestras apreciaciones.

Puesto que el enfoque precede al éxito, la revisión y el enriquecimiento de los entendimientos respecto de la Comunicación en las Organizaciones en general y respecto de la Estrategia en particular resultan gravitacionales para la obtención de mejores resultados en el contexto de la 3GRCO.

En “El poder y la acción” (Scheinsohn, 2011) me refería a la **Estrategia** en los siguientes términos:

“Ejercicio, lenguaje y constructo decisional compuesto por las premisas generales que orientan a otras decisiones derivadas, las cuales persiguen configurar una determinada dinámica del Poder tal que posibilite la consecución de los propósitos fundamentales de manera sustentable a la vez que preservar los intereses vitales. Supone prácticas y un proceso con instancias de formalización, emergencia y/o aprendizaje que se constituyen en un ejercicio continuo y prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines.” (Scheinsohn, 2011 p.31)

Hoy agregaría que para una organización, la *(Gran) Estrategia* es un verbo (más exactamente un verbo de proceso) que debería pronunciarse **autopoiesis**<sup>3</sup>.

Desde la perspectiva de **Comunicación Estratégica**<sup>®</sup>, sostenemos que resulta fundamental **distinguir la “Estrategia Operacional” de la “Gran Estrategia”** (Scheinsohn, 2011, 2012).

La “Estrategia Operacional” es el máximo nivel de decisión dentro de cada área clave de resultados. Es el nivel en el que en verdad se desempeñan todos los Directores de área con sus imperativos de desempeño, en el que –más allá de las particularidades del rol- al igual que los otros Directores como el de Finanzas, Recursos Humanos o Producción, el Dircom debería poder rendir cuentas de resultados concretos a través del cumplimiento de ciertos indicadores clave de desempeño o *KPI*’s que son pertinentes a la naturaleza de su quehacer.

Entonces cuando en general se habla de “Estrategia de Comunicación”, se refiere a la “Estrategia Operacional de Comunicación”. Este es el lugar que creo debe ocupar el Dircom que supimos concebir durante la 2GRCO, transversalizando y articulando las diversas disciplinas, técnicas y perspectivas que constituyen a la comunicación e integrando las diferentes tácticas en una “Estrategia Operacional”.

Sin embargo se omite una categoría fundamental que hace de puente entre el “Nivel Político” de la organización (Conducción), caracterizado por un pensamiento abstracto y predominantemente proyectivo, y el nivel de la “Estrategia Operacional” en el que se aplica un pensamiento de perfil más “ejecutivo”, más emparentado con la concepción y control de las acciones en concreto.

Este puente clave que articula el dominio de la Política con el de la Estrategia Operacional es la **“Gran Estrategia”** que es el territorio privilegiado de

---

<sup>3</sup> Ver en Schvarstein (1991) Maturana y Varela (1984) Luhmann (1998)

**Comunicación Estratégica**<sup>®</sup> (en tanto entendimiento y sistema de soluciones integradas para el Gobierno de las organizaciones). Como consecuencia de lo antes expuesto, afirmo que se impone el surjimiento de una nueva figura que está más allá del Dircom. Esta figura es la del **DircoN** o **Director Consejero de Gran Estrategia** (Scheinsohn, 2011).

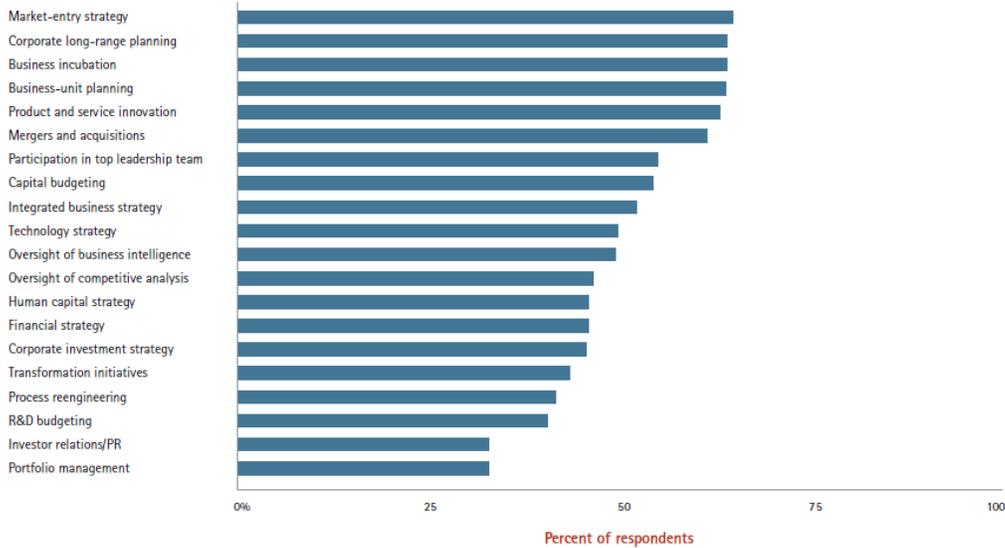
Observamos que en los organigramas de las organizaciones ya se están dando algunas transformaciones que impactan de lleno sobre las “certezas” que la 2GRCO nos legó. De hecho, muchas organizaciones están poniendo en funciones a una flamante figura que está en franco asenso y a la que me referí en “El poder y la acción” (Scheinsohn, 2011) sin que muchos advirtieran las significativas consecuencias; se trata del **Chief Strategy Officer** (Director de Estrategia) o **CSO**.

El concepto de CSO fue presentado en sociedad a través de un reporte publicado en el 2007 por la Harvard Business Review. Entre las muchas claves que brinda dicho reporte, sobresalen las ideas de que el CSO se encuentra a la derecha y solo un escalafón más abajo del Chief Executive Officer –CEO- (Director Ejecutivo), que se constituye en un colaborador privilegiado de este último en el complejo proceso de la formulación, comunicación, ejecución y sostenibilidad de la Estrategia (Timothy, 2007).

De acuerdo a un estudio publicado por Accenture (2008), en una revisión en la prensa de negocios, hasta 1996 aparecieron un total de apenas siete anuncios de CSO que fueron solicitados por grandes empresas, las pioneras Colonial Penn Life Insurance Company y Mead Westvaco Corporation en 1979. Entre 1997 y 2002 se publicaron 39 anuncios con un pico de 14 en 2001. Desde entonces, el número de anuncios viene creciendo de manera constante -de 8 en 2003 a 21 en 2006-.

De acuerdo al estudio de Accenture, la función de CSO tiene “amplitud y profundidad” (Accenture, 2008, p4) porque tiene responsabilidad significativa sobre un promedio de 10 funciones y actividades clave del negocio.

Activity



Fuente: Accenture

Cabe agregar que el estudio arroja asimismo que la mayoría de los CSO tienen una sustancial experiencia previa en diversos cargos clave.

Aún nos resta establecer si el CSO será una función que se dinamizará de manera más cercana al la Estrategia Operacional -Balance Scorecard- (cuadro de mando integral) o más cercana a la Gran Estrategia (Conducción Política). De establecerse en un lugar más cercano a la Conducción y la Gran Estrategia podremos afirmar entonces que, en el marco de la 3GRCO, el *DircoN* es al CSO lo que el Dircom es al CCO.

Sostengo entonces que hoy además del Dircom, se impone el concurso de un Director Consejero de Gran Estrategia (*DircoN*). El *DircoN* acciona como puente articulador entre “lo político” y “lo operacional”, no sólo respecto de la Estrategia Operacional de Comunicación a cargo del Dircom sino en general respecto de todas las áreas estratégicas operacionales (Comercial, Producción, Legales, Finanzas, etc.). La herramienta privilegiada del *DircoN* es el lenguaje (en su más amplio sentido) y – desde luego por lo antes expuesto- la naturaleza de las incumbencias que afectan a su función, claramente trascienden las problemáticas restrictivas de la “comunicación”.

## Conclusión

La 1GRCO contribuyó constituyendo la identidad de cada técnica comunicacional, definió cada una de sus incumbencias y favoreció el desarrollo de cada una de las potencialidades. La figura emergente de este proceso es el “especialista” y el marco conceptual idóneo es el de cada una de las disciplinas técnicas.

La 2GRCO integró a las técnicas, transversalizó y jerarquizó a la comunicación asumiéndola como el instrumento por excelencia para el relacionamiento con los públicos. La figura emergente de este proceso es el Dircom y el marco conceptual idóneo el del “corporate”, las diferentes propuestas de la “comunicación corporativa” o “comunicación institucional”

La 3GRCO asume a la comunicación como inherente a la organización. La comunicación ya no es “algo que está” o que “sirve para” porque la organización es comunicación en sí misma. Por ello **el Gobierno de una organización –consciente o inconscientemente- se realiza a través de la comunicación** que regula los “modos del vivir” y en definitiva constituye el “ser en el mundo” de la organización.

La figura que encarna el espíritu de la 3GRCO es el **DircoN** siendo **Comunicación Estratégica®** el marco conceptual, referencial y operativo que lo inspira (entre otros marcos posibles).

La 2GRCO tuvo la gran virtud de integrar a las técnicas, promover un entendimiento holístico de la organización y lograr instalar a la comunicación jerarquizándola como un elemento clave de los procesos organizacionales. A esto lo denomino la “Primera Evangelización”.

La 3GRCO reclama ahora la hiperjerarquización de la comunicación en las organizaciones porque asume a la organización como sistema social autopoiético (Schvarstein, 1997) que en esencia es comunicación y que por lo tanto se lo debe Gobernar desde y a través de la comunicación (más exactamente desde y a través del Lenguaje). Aceptar que corresponde Gobernar a una organización desde y a través de la comunicación nos impulsa a la elaboración de una radical metanoia, esto es, ser capaces de transformarnos en observadores y decisores distintos. A esto es lo que yo denomino como la “**Segunda Evangelización**” de la comunicación en las organizaciones.

1GRCO Primera Gran Revolución de la	2GRCO Segunda Gran Revolución de la	3GRCO Tercera Gran Revolución de la
---	---	---

	Comunicación en las Organizaciones	Comunicación en las Organizaciones <b>1era EVANGELIZACIÓN</b>	Comunicación en las Organizaciones <b>2da EVANGELIZACIÓN</b>
Ámbito privilegiado	<b>Áreas Técnicas</b>	<b>Estrategia Operacional de Comunicación</b>	<b>Gobierno Conducción política -Gran Estrategia-</b>
Núcleo de los Entendimientos	- <b>Atiende aquellos requerimientos de las otras áreas de gestión</b>	- <b>La comunicación es una dimensión clave de la gestión</b>	- <b>Autopoiesis - La comunicación es inherente a la organización</b>
Abordaje	<b>Disciplinar</b>	<b>Interdisciplinar</b>	<b>Transdisciplinar</b>
Claves y Consecuencias	<b>Especialización de los saberes técnicos</b>	<b>Integración, transversalidad y Jerarquización</b>	<b>Metanoia e Hiperjerarquización</b>
Figura representativa	<b>Especialista</b>	<b>Dircom</b>	<b>DircoN</b>

Desde la publicación de mi primer libro (Scheinsohn 1990) propuse mi concepto de **Comunicación Estratégica® como un entendimiento, un marco conceptual y un sistema de soluciones integradas**. Hoy, en las lógicas impuestas por una emergente 3GRCO puedo agregar además que **Comunicación Estratégica® está al servicio del DircoN**.

Una organización es en esencia un emergente sistémico y no una suma discreta y arbitraria de partes. Desde el punto de vista de la “salud organizacional” aquello que debe procurar “ser exitoso” es precisamente ese emergente organizacional sistémico, y no alguna de sus partes como a menudo sucede. Solo el éxito de aquel emergente organizacional sistémico habilita a que el éxito sea sostenido y sustentable. La comunicación en su más amplio sentido, es aquello que lo hace posible porque -como expresé anteriormente- la organización es comunicación.

En la 3GRCO entonces, la organización indefectiblemente necesita “ser con otros”. La **(Gran) Estrategia**, en tanto constructo de decisiones generales o **metadecisión**, emerge en ese particular “ser con otros”. A través de una suerte de **“conversación institucional”**, cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público (diálogo, polémica, competencia, seducción, aniquilamiento, etc.) a partir de los cuales y conforme a sus convicciones procurará su realización, fundamentalmente siendo, no tan sólo diciendo.

La 3GRCO implica una revolución cuyos alcances lógicamente exceden los horizontes estrictos de la comunicación. Así, la revolución en ciernes impacta de lleno en la identidad y en la esencia misma de las organizaciones puesto que, como ya hemos afirmado, **las organizaciones son comunicación**. Entonces es desde la comunicación que se las debe gobernar más allá de cuál sea la naturaleza de la actividad que estas desarrollen.

Quienes gobiernan las organizaciones deberán estar dispuestos a abandonar las certezas y su otrora clásica isotopía mecanicista, burocratizante y mercantilista porque en el marco de la 3GRCO la organización se transforma definitivamente en un “**Animal Político**” (Scheinsohn, 2011).

Conviene advertir que para descubrir la 3GRCO deberemos **sensibilizarnos ante las sutilezas**. Sucede que esta tercera revolución no exhibirá “transformaciones exageradamente evidentes” como sí tuvo la oportunidad de ofrecernos en cambio la 2GRCO, esto fundamentalmente gracias a su contemporaneidad y concomitancia con la explosión de las NTIC’s.

Si bien la 3GRCO ciertamente nos posiciona ante un cambio disruptivo y vital, las consecuencias de este cambio resultan muy poco espectaculares por tratarse de una revolución interna y mental, una metanoia respecto de las formas de apreciar y entender a la comunicación y a las organizaciones.

En definitiva y como bien afirmara el novelista francés Marcel Proust (1871 - 1922) el verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras sino en aprender a ver las mismas tierras con nuevos ojos. Los nuevos mundos y paradigmas de la comunicación en las organizaciones están aguardando ser descubiertos. Debemos entonces ser capaces de abrir los ojos con una mirada distinta para lograr anticiparnos y comprender los desafíos e infinitas posibilidades que ello nos brinda.

Para finalizar diré que apuesto a que el mayor provecho sobre las ideas expuestas en este trabajo lo obtendrán quienes se están formando y aún no tienen un compromiso interesado -y/o servil- con las ideas y reglas heredadas desde la Primera y/o Segunda Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones. No obstante, podrán hacerlo asimismo los cazadores de tendencias, los inconformistas, los pioneros, los revolucionarios y todos aquellos que estamos convencidos de que la búsqueda de la sabiduría implica aceptarnos como “eternos aprendices”.

## Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E. (1993). *“Técnicas de investigación social”*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Bernays, E. (1998) *“Cristalizando la opinión pública”*. Barcelona: Gestión 2000
- Biagi, M. (2005) *“Investigación Científica”* 1ed. Buenos Aires: Praia.
- Breene T., Nunes P. F., Shill W. (2008) *“Rise of the Chief Strategy Officer”*. Accenture Executive Leadership Team. Boston, Massachusetts. Accenture Outlook.
- Costa, J. (1992) *“Reinventar la publicidad”*. Madrid: Fundesco
- Costa, J. (1995) *“Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios”*. Madrid: Ediciones de Ciencias Sociales.
- Echeverría, Rafael. (1997) *“Ontología del lenguaje”*. Chile: Dolmen.
- Fidler, R. (1998) *“Mediamorfosis”*. Buenos Aires: Granica.
- Galeano, E. (1997) *“Modelos de Comunicación”*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Garrido, F. J. (1999) *“Imagen & Empresa”*. Santiago de Chile: RIL.
- Kuhn, Thomas S. (2000) *“La estructura de las revoluciones científicas”*. Madrid: Fondo de Cultura Económica
- Kleppner, O (1994) *“Publicidad”*. México: Prentice Hall
- Levitt, Theodore (1960) *“Marketing Myopia”*, Harvard Business Review. Boston.
- López Austin, A y López Luján, L. (2000) *“La periodización de la historia mesoamericana”*. México: en *“Arqueología Mexicana”*.
- Luhmann, N. (1998). *“Sistemas sociales”*. Barcelona: Anthropos
- Maturana y Varela, (1984) *“El árbol del conocimiento”*. Chile: Editorial universitaria.
- Monasterio, D. (2012). *“Acciones para una buena comunicación en campañas políticas”*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung
- Mosterin, J. (2011) *“Epistemología y racionalidad”*. Lima: Fondo Editorial UIGV.
- Naím, M. (2013) *“El fin del poder”*. Buenos Aires: Debate.
- Ries, Al y Trout, Jack (1986) *“Posicionamiento”*. México: Serie de McGraw-Hill-Management McGraw-Hill Interamericana de México S.A.
- Sanchez Zuluaga, U. (2006) *“Modelos y Esquemas de Comunicación”*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Saroka H., Scheinsohn, D. (2000) *“La huella digital”*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Scheinsohn, D. (2009) *“Comunicación Estratégica®”*. Buenos Aires: Ed. Granica.

- Scheinsohn, D. (2011) “*El poder y la acción*”. Buenos Aires: Granica.
- Scheinsohn, D (2012) Reportaje. México: en Revista Razón y Palabra, nro. 80  
([http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/E80/01\\_Scheinsohn\\_E80.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/E80/01_Scheinsohn_E80.pdf))
- Schultz, Don (1992), “*Comunicaciones de marketing integradas*” Buenos Aires:  
Granica.
- Schvarstein, L. (1991) “*Psicología social de las organizaciones*”. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1997) “*Psicología Social de las Organizaciones – Nuevos Aportes*”.  
Buenos Aires: Paidós.
- Senge, P (1994) “*La Quinta Disciplina*” Buenos Aires: Granica.
- Stortini, G. P. (2008) *Los asuntos públicos, el retorno de las relaciones públicas a su  
función política de origen*. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación N°  
X (Año IX, Vol. 10, Agosto 2008, Buenos Aires, Argentina.)]
- Timothy R., Breene S., Nunes P. F. and Shill W. E. Shill (2007) “*The Chief Strategy  
Officer*” Harvard Business Review.
- Toffler, Alvin (1986) “*La tercera ola*”. Barcelona: Plaza & Janés.
- Toffler, Alvin (1992) “*El cambio del poder*”. Plaza y Janés, Barcelona.
- Yasky, D. N. (2008) *Relaciones con los medios, eje del trabajo del relacionista público*.  
Reflexión Académica en Diseño y Comunicación N° X (Año IX, Vol. 10, Agosto  
2008, Buenos Aires, Argentina.)
- Whitmore J. (2006) *Coaching*. Buenos Aires: Paidós Empresa