

# Variables para la creación de un modelo socio-comunicacional para *estrategar* la cohesión y articulación social desde la NTE<sup>1</sup>

Variables for creating socio-communicational model for *estrategar* social cohesion and articulation from NTE.

Recibido: 11-04-2016 – Aceptado: 11-05-2016

Raúl Herrera Echenique<sup>2</sup>

## Resumen

La cohesión y articulación social son retos para las ciudadanías y organizaciones del siglo XXI. Pese a todos los esfuerzos y avances, siendo un problema que preocupa a organizaciones internacionales y locales, y aqueja a países, así como a comunidades; Iberoamérica no está exento de ello.

Una nueva forma de concebir la cohesión y articulación social es la que propone el proyecto *Estrategar*, que trabaja la comunicación como la palanca articuladora y centro del quehacer del hombre relacional. En esta lógica, se pretende trabajar la investigación desde una mirada dirigida hacia la *significatividad*; ésta es la propiedad del sentido cualitativo, se basa en la perspectiva de los *Qualia* que en términos generales alude a las cualidades subjetivas de las experiencias individuales.

El modelo socio-comunicacional presupone un espacio relacional (interfaz comunicacional), de alta participación y colaboración, por lo tanto, co-constructivo. El contexto sobre el cual operará y se articularán las relaciones para la cohesión y articulación social deben ser de co-construcción o co-creación; ello asegura mayor probabilidad de efectividad comunicacional.

La investigación que se encuentra en su tercera fase (la primera fue presentada en el II Congreso Mundial de Comunicación Iberoamericana, Universidad de Minho, Portugal; la segunda, en el XI Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Chile 2015), trabaja sobre la relevancia y valor de la relación en los procesos comunicacionales.

Se focaliza en el interés del “proceso de generación de valor” como experiencia de comunicación compartida por la organización y las ciudadanías, la relación entre ellos y sus públicos de interés (*stakeholders*), para llegar a una propuesta explicativa y descriptiva de la función de la comunicación en el desarrollo de una organización social.

La pregunta central a ser abordada será: ¿cuál o cuáles serán las conexiones, relaciones y vínculos, tipo de articulación de la diferencia, así como sentido y significación para la cohesión y la articulación social, como retos de las ciudadanías y organizaciones del siglo XXI?

## Palabras clave

Estrategar, socio-comunicacional, relaciones, co-construcción, cohesión social.

## Abstract

Social cohesion and articulation are challenges for citizenships and organizations of the century. Despite all the efforts and progress, being an issue of concern to international and local organizations, and afflicts countries and communities; Ibero-America is not without it.

A new way of thinking about social cohesion and articulation is that proposed by the *Estrategar* project, which works as a communication lever and articulator of the work center relational man. In this logic, it is intended to work research from a gaze directed toward the **meaningfulness**; this is the property of the qualitative sense, it is based on the perspective of *Qualia* which generally refers to the subjective qualities of individual experiences.

<sup>1</sup> Artículo resultado de investigación sobre la Nueva Teoría Estratégica (NTE).

<sup>2</sup> Doctor, presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de comunicación e Investigador de la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica.  
Correo electrónico: raheche@hotmail.com

The socio-communicational model presupposes a relational space (communication interface), high participation and collaboration, therefore, co-constructive. The context on which to operate and relations and social cohesion must be articulated joint co-construction and co-creation; this ensures greater likelihood of communicational effectiveness.

The research is in its third phase (the first was presented at the Second World Congress on Communication Iberoamerican University of Minho, Portugal; the second in the XI Iberoamerican Forum on Communication Strategies, Chile 2015), works on the relevance and value of the relationship in communication processes.

It focuses on the interest of the "process of creating value" as an experience of shared communication by the organization and citizenship, the relationship between them and their stakeholders (stakeholders) to reach an explanatory and descriptive proposal function communication in the development of a social organization.

The central question to be addressed is: what or whom will the connections, relationships and linkages, joint type of difference as well as meaning and significance for social cohesion and joint Challenges as citizenships and organizations of the XXI century?

#### **Keywords**

Estrategar, socio-communicational, relationships, co-construction, social cohesion.

## **Introducción**

Para el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la construcción de paz es un proceso complejo que avanza en forma paralela a la dinámica de la sociedad en su conjunto. Se da al interior de las sociedades; en sus relaciones y entorno; en sus conflictos y en el contexto de sus virtudes y flaquezas.

La paz se construye a partir de la paz interior de cada una de las personas, pero también en sus relaciones con organizaciones e instituciones en las cuales las personas se organizan y actúan, ya sea en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

La construcción de paz es una visión y un proceso de construcción a la vez. Como visión es una nueva manera de ver la dinámica social y su articulación, principalmente sobre las guerras, las conflictividades y los conflictos. Por tanto, supone visiones, metodologías diferenciadas y énfasis diferentes y complementarios con otros abordajes. Como proceso de construcción, supone un orden de etapas hasta lograr relaciones sociales reestructuradas.

Las Naciones Unidas trabajan para mantener la paz y la seguridad internacional en un mundo en el que las amenazas son cada vez más complejas. A pesar de que la Organización

ha tenido éxito en numerosas ocasiones, también se han dado situaciones trágicas en las que no ha conseguido su objetivo.

Por su parte, en el Cono Sur de América Latina, la Oficina Internacional del Trabajo promueve el diálogo entre Gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores con miras a promover políticas públicas y regulaciones laborales, que permitan la generación de empleos decentes y empresas sostenibles; cosas que no siempre se consiguen.

En la concepción de Orduna (2012), la construcción de la paz en un país determinado es una ruta multifacética y compleja que involucra diferentes actores, visiones, escenarios, procesos, poderes y estructuras de dominio y condicionantes externos. Como resultante histórica se construye en medio de altibajos, crisis, consolidaciones parciales, avances y retrocesos. Por tanto, la paz no sería un umbral que se alcanza y no admite retorno, podría ser reversible, sus fronteras serían móviles y su mantenimiento supondría una determinada correlación de fuerzas que le dé sustento social y estatal.

Para el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (Acuña, M. & Acuña, L., 2012), la formación de un ciudadano empoderado, de un ciudadano real y comprometido con el desarrollo de su comunidad, localidad, región

y país, involucra necesariamente a la escuela, al aula y al docente, quien tiene como principal función la formación integral de sus estudiantes.

Este ideal de la construcción de una cultura de paz y ciudadanía efectiva desde la escuela, tiene como principales escollos la realidad concreta que se da en la calle, en la comunidad, en la ciudad, en la familia, en el seno del hogar, donde en muchos casos la verticalidad y el autoritarismo son parte de la práctica cotidiana del día a día y, por lo tanto, desestructuran y deslegitiman lo aprendido en la escuela.

El camino hacia la construcción de la paz presupone un proceso de cambio y el miedo a sus posibles consecuencias en la desarticulación social, como lo afirma Sims (2002):

Fuerzas como la globalización, los avances implacables de la tecnología, la competencia sin precedentes, el trastorno de la política y la apertura de nuevos mercados, ejercen presión constante en las organizaciones de todas las tallas y tipos. Como resultado, estas organizaciones están empezando a cambiar su propia marcha en respuesta a la evolución del desarrollo en el mundo (p. 1).

La comunicación para Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC), tendría directa relación para la articulación social y la paz. De acuerdo con los fundamentos epistemológicos como producción común de sentido, es decir, el articulador del conflicto sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras (Duarte, 2006).

En cuanto a la estrategia relacionada con la comunicación, Garrido (2004) la define como un marco ordenador, centrado en el receptor, que integra los recursos de comunicación corporativa, en un diseño de largo plazo, conforme a unos objetivos rentables para la organización. Sin embargo, por la evolución del cambio, hay también estrategias a corto plazo.

La estrategia no solo sería la ciencia del conflicto, como lo indican Pérez (2008) y Herrera Echenique y Pérez (2014), sino la orientación articuladora, centrada en la búsqueda del diálogo, o la comunicación para escuchar y comprender al otro, para encontrar lo que nos une y el ser relacional o articulador social.

Para comprender la comunicación estratégica, en la que cobra importancia el hecho de que, para existir una verdadera comunicación tiene que haber entendimiento, se toma como punto de partida la necesidad de comprensión en la comunicación. Pérez y Massoni (2009) definen la comunicación estratégica como una forma de acción social que del conflicto a la articulación social se caracteriza por la interacción simbólica para resolver problemas o maximizar oportunidades.

Atendiendo a esta problemática de alcance global, pero de aplicación y necesaria articulación local, Herrera Echenique (en Herrera Echenique y Pérez, 2014) plantea un modelo socio-comunicacional que presupone un espacio relacional (interfaz comunicacional), de alta participación y colaboración, es decir, co-constructivo. El contexto sobre el cual operará y se articularán las relaciones para la cohesión y articulación social deben ser de co-construcción o co-creación; ello asegura mayor probabilidad de efectividad comunicacional.

Este modelo al igual que el paradigma inspirador de la NTE (humano/relacional), complementa la visión de la economía del conocimiento con una mirada de co-construcción con las audiencias, lo que implica grandes retos para las ciudadanías y organizaciones del siglo XXI.

Co-construcción, entonces, presupone un estado y predisposición de alta participación con, entre y desde las ciudadanías y organizaciones, base y sustento necesario para *estrategar* en los contextos individuales, organizacionales y sociales. Sin co-construcción, la comunicación deja de ser un espacio de relación y gestión de significados.

La Nueva Teoría Estratégica nos permite imaginar por medio de la co-construcción un mundo contextual conectado que nos constituye, donde se construye desde la participación con el otro y desde otro, es decir, lo humano; elementos que integrados nos permitirán generar una estrategia de conexión con otros –comunicación–, altamente efectiva.

La investigación que a continuación se presenta se encuentra en su tercera fase (la primera fue presentada en el II Congreso Mundial de Comunicación Iberoamericana, Universidad de Minho, Portugal; la segunda, en el XI Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Chile 2015) y trabaja sobre la relevancia y valor de la relación en los procesos comunicacionales.

El presente estudio focaliza su interés en el “proceso de generación de valor” como experiencia de comunicación compartida por la organización, la relación entre ellos y sus públicos de interés (*stakeholders*), para llegar a una propuesta explicativa y descriptiva de la función de la comunicación en el desarrollo de una organización social.

La cohesión social pareciera ser un reto común, como lo señalan Freres y Sanahuja (citado en Orduna, 2012), en el sentido que no habría unanimidad en el significado del término, ya que hay quienes asimilan la noción a la lucha contra la pobreza y la desigualdad; otros, la asocian a una idea vinculada al diálogo social y los pactos sociales; algunas miradas hablan de sinónimo de acceso a servicios sociales; y otros, identifican la cohesión social con un conjunto de políticas sociales positivas orientadas a propiciar la igualdad de oportunidades, la participación activa de los ciudadanos y la convivencia social de grupos heterogéneos.

La pregunta central a ser abordada será: ¿cuál o cuáles serán las conexiones, relaciones y vínculos, tipo de articulación de la diferencia, así como sentido y significación para la cohesión y la articulación social?

Así, este modelo teórico aplicado propone una nueva forma de *estrategar* para la cohesión y la articulación social como retos de las ciudadanías y organizaciones del siglo XXI, articulando las diferentes variables en pos de la solución del problema de alta complejidad.

## ¿Qué es *estrategar* desde la Comunicación?

El paradigma humano/relacional (Herrera Echenique & Pérez, 2014) fue desarrollado a partir del año 2001 y sigue su proceso en el 2015. Presupone un cambio en el *management* desde la dirección de lo meramente económico por actores racionales y otros constructos (*Homo oeconomicus*), y donde las organizaciones son concebidas como negocios y las estrategias como políticas o planes para conseguir objetivos, hacia la dirección de lo humano/relacional, donde los objetivos son la sustentabilidad organizacional, funcional y operativa; la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (Hamel & Prahalat, 1989,1995; Pérez, 2011).

La NTE propone una *estrategia* que aporta otra forma de ver y aproximarse a aquello que llamamos “realidad”. Y no tan solo para interpretarla, sino para soñarla, construirla y compartirla. En esta visión, la realidad ya no solo es presente, sino también futura; ya no está aislada, sino en red; ya no es solo física, sino también percibida, interpretada y construida mental y lingüísticamente por cada sujeto. Y es esa subjetividad constructiva/perceptiva que surge de la polisemia, la que necesita de la comunicación como la forma primigenia de articular y configurar esa red.

Las estrategias concretas que surgen de esa concepción son las rutas que elegimos y trazamos para llegar a los futuros que previamente hemos seleccionado como metas. Y para ello la NTE aporta principios, reglas y métodos que permitan elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten.

Acudiendo a la etimología, la palabra comunicación proviene del latín “*communis*”, que significa poner en común. Al comunicarse, las personas entonces pretenden establecer algo “en común” con alguien, o lo que es lo mismo, trata de compartir conceptos, mensajes e ideas. En este sentido, la comunicación necesita de dos personas, cada una de las cuales actúa como su activo del mensaje.

En la concepción de Lucas Marín (1997), “se podría decir que la comunicación es el corazón de la existencia humana” (p. 90). Hace unos 40.000 años atrás, nuestros directos antecesores, los hombres de Cromañón, desarrollaron la habilidad para hablar. Anteriores homínidos, como el hombre de Neanderthal, fueron incapaces de hacerlo a causa de la estructura fisiológica de su lengua. El desarrollo del habla y el lenguaje separó al hombre de Cromañón de otros homínidos y de otras especies animales cercanas. Con la habilidad de pensar, razonar y comunicarse por caminos complejos, la especie humana inventó la escritura, la imprenta y en los tiempos modernos, los sofisticados medios electrónicos (DeFleur, citado por Lucas Marín, 1997).

La comunicación, entonces, se fundamenta esencialmente en el comportamiento humano y en las estructuras de la sociedad, ello hace muy difícil la exclusión de lo social y los eventos del comportamiento. Dado que la teoría de la comunicación es un campo relativamente joven, este es integrado en muchas ocasiones a otras disciplinas tales como la filosofía, la psicología y la sociología y es posible que no se encuentre un consenso conceptual sobre la comunicación vista desde los diferentes campos del saber.

En la actualidad, no existe “un paradigma” desde el cual los estudiosos de la comunicación puedan trabajar. Pérez (2006), señala que para entender la comunicación hay que integrar cuatro grupos de nociones:

Significante y significado (la expresión y lo dicho), denotación y connotación (significado primario y sus asociaciones), campo semánti-

co (palabras e imágenes que se relacionan con un sector conceptual del entendimiento) y texto y contexto, el texto habría que interpretarlo en su contexto (pp. 427-428).

En este sentido, se debiera entender a la comunicación como una interacción simbólica. Desde otra mirada, para Eco (2000) la interacción de la percepción, intencionalidad y significación auxilian al hombre para trascender la esfera de la señal, permitiéndole ingresar a la dimensión del sentido. El objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente activo y efectivo que le permita alterar la relación existente entre su organismo y su medio circundante, lo que nos lleva a comprender que el hombre se comunica con la intención de influir y afectar en forma intencional en los demás.

Otro autor que amplía el campo de la comunicación desde lo interpersonal a lo organizacional, pensándola a partir del paradigma de la complejidad, es Baldissera (2009), quien propone asumir que la comunicación no se restringa al ámbito organizativo, al discurso autorizado. Asume que mucho más allá de las manifestaciones aparentemente coherentes, considerando la interdependencia ecosistémica (con otros sistemas y subsistemas) y la actualización de las relaciones dialógicas, recursivas y hologramáticas, es necesario preocuparse por las permanentes perturbaciones del sistema de la organización y los procesos que mediante tensiones y disputas, lo mantienen lejos del equilibrio, generan dinamismo y estado de incertidumbre, como lo exige la constante desorganización (re) organización.

Como se puede observar hace más de cuatro décadas que la comunicación es concebida como relacional/humana, por ello la NTE la instala en el corazón del modelo, repensándola y otorgándole un sentido que la saca del presente para instalarla en el futuro, la saca del mero hacer para darle más importancia al pensar, concibiéndola como flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes que requieren ser articuladas.

Complementando la visión, Manucci (2005) destaca que en un planteamiento de comunicación estratégica no hay un emisor controlando los mensajes hacia un receptor, sino actores intercambiando símbolos y percepciones. “La función de la comunicación estratégica es gestionar esos símbolos, para una narración corporativa con sentido para todos los actores involucrados en los procesos corporativos” (p. 58). Por su parte, hablando de gestión, para Majluf (2011) se funda en el delicado tejido de las relaciones entre las personas, mundo en el cual el conocimiento sería más incierto:

El ámbito de la gestión es amplio y lleno de incógnitas. Importa lo técnico, las finanzas, la producción, pero también importa el afecto, la emoción y el gozo. La gestión viaja entre la razón y la emoción, la ciencia y el arte, lo formal y lo sutil (p.24).

En su mirada, Pérez (2011) propone que se trata de sacar a la estrategia del enfoque meramente económico del *management* para construir una teoría general de la estrategia, que superando la contingencia de los contextos, pueda servir a todos los operadores. Propone pasar de una teoría donde el centro del *management* es lo económico, a una teoría donde el centro es la comunicación.

Pero ¿de qué comunicación hablamos?, justamente de una humana y relacional, que integra lo informacional, pero también lo emocional, lo humano, lo relacional en tanto proceso que se produce en un contexto y que tiene por objeto hacer que interlocutores compartan significados. Por tanto, de suyo estratégica.

### **Un Modelo Socio-Comunicacional (MSC) para el *estrategar***

Hablar de un modelo socio-comunicacional es hablar de relaciones entre personas, entre personas y grupos, entre grupos y organizaciones. Finalmente, de relaciones entre las organizaciones y la sociedad. Deja atrás la mirada de la comunicación como traspaso o transferencia

de datos (teoría de la información) o la retroalimentación informativa (modelo cibernético), integrando al hombre como centro del quehacer comunicacional, incorporando su complejidad racional, así como la emocional y experiencial (Goleman, 1996).

En vez de concebirse como algo que alguien hace a otro alguien, la comunicación debe ser entendida como una relación, como una interacción, como algo compartido. La comunicación es algo que la gente hace. En consecuencia, cuando se estudia la comunicación se está estudiando a la gente. Por tanto, para entender la comunicación es necesario comprender cómo la gente interactúa entre sí. Schramm (1971, citado en Herrera, 2013) comenta que:

En verdad, el cambio más dramático en la teoría general de la comunicación en los últimos cuarenta años ha sido el gradual abandono de la idea de una audiencia pasiva, y su reemplazo por el concepto de una audiencia altamente activa, altamente selectiva, más bien manipulando el mensaje que siendo manipulada por él.

La imposibilidad de no comunicar es un fenómeno de interés no solo teórico, sino práctico, tal como lo avizoraron en la Escuela de Palo Alto. En muchas ocasiones en que las organizaciones han guardado silencio o no informado acerca de un hecho o acontecimiento, sus audiencias habrán interpretado esa no conducta como una forma de comunicación. Dado lo anterior, la comunicación es una necesidad de las organizaciones comerciales, sociales, educativas, culturales, etc., propia de las demandas de las nuevas audiencias.

La comunicación para las organizaciones sería aquella disciplina que estudia el fenómeno de la relación en, entre, desde y hacia las organizaciones y su entorno. Es un espacio de interacción. Se ocupa de la resolución de problemas que se producen a partir de las interrelaciones e intrarelaciones que ocurre entre personas por el hecho de estar juntos, entre personas y procesos, entre personas y tecnologías que actúan

dentro de una cultura dada. Personas que se organizan tras un propósito común y el entorno que los rodea. Por otro lado, la comunicación tendría a la vez el objeto de facilitar que los colaboradores organizacionales entiendan la razón de ser de su empresa y se comprometan con el cumplimiento de objetivos y metas.

En la medida que el colaborador entiende para qué está y hacia dónde va la organización (proceso de sentido), así como cuáles son los valores y qué lugar ocupa dentro de la lógica simbólica organizacional (proceso de significación), se hace más fácil la colaboración y el compromiso. Esto irá generando una cultura e identidad compartida, lo que hace al colaborador sentirse más motivado y por ende, transforma el proceso productivo en altamente sinérgico.

Las organizaciones son un cúmulo de interacciones y relaciones entre personas. Los procesos de trabajo en red no podrían funcionar sin personas que los articulen y otorguen vida, transformándola en la red social de trabajo; luego la comunicación, es esencial para vehicular contenidos y mensajes entre la organización, sus audiencias y el entorno que la rodea.

Los procesos comunicacionales harían referencia a los actores, a espacios de necesidades y demandas con las prácticas que se verifican en la sociedad. Al ubicar estos procesos como centro de preocupación y objeto de estudio, está dirigiendo el análisis a las situaciones comunicacionales, a reconocer en ellas sus inter-determinaciones fundamentales y a proponer, a modo de estrategia, soluciones que se considere adecuadas (Castellucci, 2010).

En este sentido, la comunicación sería inherente e inseparable de las prácticas sociales. Toda práctica social se constituye simbólicamente y se construye a través de una madeja de relaciones comunicacionales que pueden ser leídas, interpretadas y gestionadas de una determinada manera y con propósito específico (Castellucci, 2010).

Manucci (2005) propone que para mirar más allá de las creencias es necesario entender que ellas son construcciones subjetivas y colectivas que, a su vez, conforman la percepción del entorno y una mirada de la realidad. La gestión de la incertidumbre es la gestión de los límites de la mirada, no el control de la realidad. Así, la comunicación deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en una herramienta de diseño y gestión de significados.

Por lo tanto, ya no hay un emisor controlando los mensajes hacia un receptor, sino actores intercambiando símbolos y percepciones. La función de la comunicación sería entonces, la de gestionar esos símbolos, para una narración con sentido para todos los actores involucrados en dicho proceso.

De lo anterior podemos deducir que las personas podríamos diseñar y gestionar esos símbolos y percepciones.

### **El *estrategar* y la co-construcción en el Modelo Socio-Comunicacional (MSC)**

Como producto del desarrollo de la nueva lógica y concepción de la Economía del Conocimiento, también conocida como de los Intangibles, nace una nueva visión de participación y colaboración a la que se le denomina co-construcción (propuesta en 1935 por el profesor austriaco Ludwik Fleck). Sería un espacio que se transforma a partir de las relaciones entre interactuantes. Se desarrolla entonces, un proceso dialéctico entre espacio e interactuante. Los grandes cambios que presupone esta nueva visión serían:

- Desde lo tangible a lo simbólico. Nace el concepto de intangible.
- Desde el dato (información) a la significación (interpretación de la información).
- Desde el control y modelos lineales, a la incertidumbre y la gestión de procesos complejos.

- Desde la decodificación de mensajes, a la co-construcción.

El paradigma inspirador de la NTE (humano/relacional, 2001) complementa la visión de la economía del conocimiento con una mirada de co-construcción con las audiencias. Co-construcción entonces, presupone un estado y predisposición de alta participación con, entre y desde las audiencias, base y sustento necesario para strategar en los contextos individual, organizacional y social. Sin co-construcción, la comunicación deja de ser un espacio de relación y gestión de significados.

Co-construir para la articulación y cohesión social requiere como elementos a la base de participar y colaborar con los actores del problema desde la mirada de ellos, desde sus percepciones y desde sus conductas, desde las percepciones y conductas de otros actores y desde el nivel de influencia de cada actor:

1. Conocer y comprender cómo es que piensa, siente y se comportan los

ciudadanos(as), necesidades, anhelos, deseos y expectativas.

Distinguir entre cuatro elementos:

- a. Qué piensa y/o como reconoce la dinámica social en la que participa.
  - b. Qué siente al participar de las relaciones sociales y de la sociedad misma.
  - c. Cómo se comporta en el escenario de la dinámica social.
  - d. Cómo afecta su forma de pensar y sentir en su posterior conducta.
2. Definir cuál es el nivel de influencias de cada uno de los actores y cómo se articulan en la dinámica social; cuáles serán los escenarios, procesos, poderes y estructuras de dominio de esta.
  3. Por último, establecer relaciones entre lo que se piensa y se hace (consistencia/inconsistencia), así como correlaciones entre los actores.

**Imagen 1**  
**Diario *Pulso***



Fuente: portal web – Diario *Pulso* (07/06/2014).



En la imagen 1 se observa que Chile espera ser el primer país en América Latina en erradicar el trabajo infantil, para ello el primer paso

es co-construir con sus audiencias y contexto, ello implica conocer y comprender.

**Imagen 2**  
**Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia**



Fuente: portal web - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (03 de noviembre de 2015).

En la imagen 2 se observa que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en articulación con Artesanías de Colombia y la Fundación Panamericana para el Desarrollo –FUPAD– Colombia, intentan poner en relieve la producción artesanal de los pueblos originarios.

### Las variables del MSC.

Sobre la base (interfaz de relación) de la co-construcción es que se articulan las cuatro variables del modelo:

- Conexión.
- Relación y vínculo.
- Articulación de la diferencia.
- Significación y sentido.

Algunos axiomas previos para un efectivo funcionamiento del Modelo Socio-Comunicacional (MSC):

- Sin una base de co-construcción, es imposible strategar efectivamente con el MSC.
- Cada una de las cuatro variables son necesarias, pero no suficientes por sí solas.
- Las cuatro variables funcionan relacionadas y se presuponen mutuamente.
- El MSC se construye mediante el diseño articulado de las cuatro variables.

### *Variable de conexión.*

Al hablar de la variable de conexión se está definiendo quién o quiénes son los actores y sujetos de la comunicación y cuál es la o las interacciones que se debe desarrollar con ellos; red centralizada, descentralizada o distribuida. Ello presupone una red de relaciones. Una forma simple de aquilatar la esencia y la fuerza de este paradigma emergente es interpretando las organizaciones humanas como una red de

componentes (Vignolo, 2002). Los nodos son las personas y las conexiones entre los nodos son las relaciones que las distintas personas establecen entre sí. La tendencia normal, dados los paradigmas vigentes hasta ahora, es centrar la mirada sobre los nodos y muy secundariamente sobre las relaciones. La capacidad de producir “valor” de una organización humana –valor pecuniario u otro– se asocia naturalmente, en lo medular, a la capacidad de producir ese mismo “valor” por parte de los individuos que la componen. Así, el “valor de la red” es una suerte de sumatoria del “valor de los individuos”.

Las redes organizacionales buscan la interacción de organizaciones, siendo considerados por lo tanto sistemas en red, aseveraron Clavero y Arias (2003):

Los agentes de esa interacción en red serán todas las organizaciones y, dentro de ellas, sus partes. Lo que se intercambia a través de los sistemas, ha sucedido siempre y sucede ahora en todas las redes, es información y conocimiento, y por tanto, poder (p. 127).

Las redes de personas y grupo están presentes en todas las organizaciones. Las redes organizacionales, para Lucas Marín (1997), serían “aquellas en las que participan las personas en diferentes grupos que se unen y a veces, se intersectan” (p. 188).

Para Eldin (1998), habría que incorporar las redes de relaciones al interior de las organizaciones. Las redes se desenvuelven en una cultura y requieren cohesión, ambas son definidas como “el conjunto de reglas, normas, actitudes, valores y creencias, formales e informales, que comparten los diferentes colaboradores, son otro ámbito a tener en cuenta. Esos comportamientos, serían los elementos básicos de cohesión” (p. 171).

En resumen, la red con la que voy a trabajar, así como la trama comunicacional que necesito desarrollar (nodos y sinapsis), es igual a pensar en la conexión o conjunto de

conexiones que necesito articular en el proceso comunicacional entre unos (as) y otros (as).

La variable aplicada a la articulación y cohesión social significa entonces preguntarse: ¿Cuál es la red de relaciones que requiero desarrollar entre los actores: red centralizada, descentralizada o distribuida?

- Definiendo el estado actual, hacia qué tipo red nos gustaría avanzar en un lapso definido de tiempo.
- Qué actores se constituirán en nodos y qué tipo de conexión se requiere generar entre ellos.

Una buena práctica la constituye la conformación de una pionera red contra el trabajo infantil en Chile en el 2012, cuya iniciativa fue inédita en el país y buscaba poner de relieve la importancia y urgencia de la erradicación del trabajo infantil y la protección de los cientos de adolescentes que hasta ese momento laboraban. La componen: Fundación Telefónica a través de su Programa Proniño, Sodimac y la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) con el apoyo de Acción RSE, Pacto Global Chile y la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), con el fin de llevar a cabo acciones en pro de la prevención y erradicación del trabajo infantil y la protección de los adolescentes trabajadores.

El objetivo de esta red fue coordinar y desarrollar acciones para contribuir con la prevención y erradicación del trabajo infantil y la protección del adolescente trabajador, tales como: apoyo al principio número cinco del Pacto Global, para la promoción de la erradicación del trabajo infantil; crear conciencia en la opinión pública para comprender las causas y consecuencias de esta problemática; prestar particular atención a la conducta de sus proveedores en los ámbitos nacional e internacional y realizar acciones para evitar el trabajo infantil en su cadena de suministro/proveedores y promover alianzas con otros grupos de interés, tales como las organizaciones de trabajadores y de empleadores sobre este tema.

### Imagen 3 Red de empresas contra el trabajo infantil



Fuente: portal web – OIT (11 de julio de 2012).

#### **Variable de relación y vínculo.**

La relación le suma lo afectivo/emotivo a la conexión. Una conexión además del componente racional/informativo, debe incorporar el componente afectivo/emotivo. El vínculo le suma el factor tiempo a la relación. Es decir, una relación se transforma en vínculo en el tiempo, en el trabajo del día a día.

En el quinto principio de la NTE (Herrera Echenique & Pérez, 2014), comentan que si el objetivo de toda estrategia es alcanzar un futuro (aquél que hemos convertido en meta), el objeto de toda estrategia (aquello que queremos transformar para poder alcanzar esa meta) son las relaciones (la configuración de red). Lo que buscamos es otra configuración de nuestra trama relacional más propicia para el logro de nuestras intenciones, propósitos y metas.

La relación presupone la incorporación de la emoción, la cual tienen muchas facetas. Incluye sentimientos y experiencia, incluye fisiología y conducta, e incluye cogniciones y conceptuali-

zaciones, propone Maffia (2005). Puede investigarse la expresión de las emociones en el gesto y el lenguaje. Las emociones, surgirían como resultado de la manera como las situaciones que las originan son elaboradas por quien las experimenta. Finalmente, Maffia (2005) parafraseando a Maturana, señala que las emociones están vinculadas con lo social y con el lenguaje.

Lo peculiar humano reside en el lenguaje y en su entrelazamiento con las emociones. El lenguaje tiene que ver con coordinaciones de acciones consensuales, y por lo tanto está fundado en una emoción particular que es el amor. El amor, dice Maturana, es la emoción que constituye el dominio de acciones en que nuestras interacciones recurrentes con otro/a lo/a hacen un/a legítimo/a otro/a en la convivencia. Y sin aceptación del/a otro/a en la convivencia, no hay fenómeno social. Entonces, emoción y cognición serían los componentes centrales y que se complementan en todo proceso relacional efectivo.

Al plantear la variable relación y vínculo al trabajo infantil, la pregunta sería qué tipo de

relación con y entre las audiencias seleccionadas e incluso nuestros *stakeholders*, queremos desarrollar. Cada nodo y sinapsis a lograr tendrá un tipo de relación o relaciones preferentes a partir del tipo de audiencia, cosa que facilita el proceso comunicacional.

En el ejemplo que a continuación se muestra en la imagen 4, se ha elegido un estilo en el que se pone como centro de la relación lo afectivo que liga a la marca “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar”, con el afecto de la Campaña de imagen/reputación País Colombia, basada en la emocionalidad.

**Imagen 4**  
**Colombia, el riesgo es que te quieras quedar**



Fuente: portal web - Colombia, el riesgo es que te quieras quedar (2008).

*Variable de articulación de la diferencia.*

Esta tercera variable, que presupone a la primera y segunda, las complementa: por lo que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad.

La articulación es la unión (flexible) entre dos o más partes no flexibles. Las funciones más importantes de las articulaciones son de constituir puntos de unión entre los componentes y facilitar movimientos mecáni-

cos (en el caso de las articulaciones móviles), proporcionándole elasticidad y plasticidad al proceso.

La articulación, por lo tanto, permite unir partes diferentes y a veces relaciones de distinta índole. Así, para Pérez y Massoni (2009), la estrategia debiera ser concebida como una ciencia de la relación y de la articulación social y no como una ciencia del conflicto y de la guerra. La finalidad última de toda estrategia es la articulación y nos enseña a aceptar la pluralidad y al otro. En vez de rechazar al otro se trata de enriquecernos de él y de sus diferencias.

La articulación de la diferencia sería uno de los factores más relevantes en la construcción y desarrollo de equipos de alto rendimiento para Katzenbach y Smith (2006), ya que se complementan habilidades en la construcción de un futuro deseado. La homogeneidad en los grupos de trabajo quedó atrás, instalándose la heterogeneidad como un factor central para la constitución de equipos exitosos.

La articulación entonces iría más allá de las personas, de los edificios o los contenidos tratados aisladamente. Involucra el rol que cada actor de la situación desempeña. Hace referencia a los diferentes niveles del sistema que es considerado. Presupone un conjunto de acciones que intentan constituir vínculos interpersonales entre los actores de la relación y permiten la toma de contacto con los contextos, entendiendo que tanto los individuos, como los grupos, organizaciones y la sociedad misma, son una trama de visiones e interpretaciones diferentes de la realidad.

La articulación de la diferencia para la erradicación del trabajo infantil presupone unir diferentes visiones de actores, como son el niño que trabaja, los empleadores de trabajo infantil, la familia, los amigos, los medios de comunicación, las redes sociales, y otros actores. Preguntándose ¿desde dónde mira cada actor?, ¿qué es lo que define su conducta?, para luego diseñar acciones concretas de articulación.

El ejemplo de articulación, imagen 5, es lo que intenta hacer el Servicio de Salud Araucanía Sur en Chile, donde identifican cinco criterios para que un Consultorio de Salud sea

catalogado como de excelencia, y dos de ellos son la gestión de los RRHH y el trabajo con la comunidad, aparte del clínico, la calidad y lo financiero.

**Imagen 5**  
**Servicio de Salud Araucanía Sur - Chile**



**Consultorios de Excelencia**  
**Nuevo proceso de postulación Consultorios de Excelencia 2012-2013**

Resumen de Criterios e Indicadores de Inclusión

Criterio	Indicador	Ponderación	Umbral	Meta
<b>GESTIÓN CALIDAD Y SEGURIDAD (30%)</b>	Certificación Casfam	7,5%	N/A	100%
	Equipamiento disponible	7,5%	80%	100%
	Evaluación de Satisfacción Usuaria	7,5%	75%	100%
	Sistema de Registro Clínico Electrónico	7,5%	80%	100%
<b>GESTIÓN CLÍNICA (30%)</b>	Capacidad para la Gestión de Agenda y Dación de Hora	7,5%	N/A	100%
	Capacidad para la Gestión de Lista de Espera	7,5%	90%	100%
	Capacidad Resolutiva	7,5%	90%	100%
	Modelo de Atención de Pacientes con Enfermedades Crónicas (HTA y DM)	7,5%	N/A	100%
<b>GESTIÓN RECURSOS HUMANOS (15%)</b>	Dotación de Acuerdo a Estándares Definidos	7,5%	N/A	100%
	Desarrollo de Recursos Humanos	7,5%	80%	100%
<b>TRABAJO CON LA COMUNIDAD (15%)</b>	Diagnóstico de Salud con Pertinencia Cultural	7,5%	N/A	100%
	Plan de Salud con participación del CDL	7,5%	N/A	100%
<b>GESTIÓN FINANCIERA (10%)</b>	Conocimiento del Presupuesto	5%	N/A	100%
	Control de Ejecución Presupuestaria	5%	N/A	100%

Fuente: portal web - Servicio de Salud Araucanía Sur.

**Variable de sentido y significación.**

Esta cuarta variable presupone que la o las conexiones debieran ser relacionales y de vínculo, así como tendientes a unir partes, procesos, elementos, personas, grupos de personas y/o sociedades que presentan puntos de vista o interpretaciones diferentes de sucesos o de la realidad, para así asignarles una significación y por lo tanto un sentido (comprensión del para qué).

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

del sentido. Si cambia la significación (re-interpretación), puede cambiar el sentido.

La significatividad es una propiedad esencial de la eficacia simbólica de la comunicación. Hoy la comunicación exige que sea asumida en su realidad multidimensional. Involucra las relaciones entre personas, la realidad cambiante del desarrollo de las tecnologías de la comunicación, el rol y el uso que las personas hacen de estos recursos y las diversas modalidades de intercomprensión (objetivo cognitivo de la comunicación) entre las personas, las que definen los sistemas de producción, tratamiento, difusión y apropiación de los diversos productos comunicacionales.

La interpretación es una condición humana, todos interpretamos mensajes desde el punto de vista cognitivo, emotivo y experiencial. Las palabras contienen un significado interpretativo que contiene en sí mismo una carga de racionalidad y a la vez de emotividad, a partir de la experiencia social.

La cohesión y articulación social comporta de suyo un significado y sentido de responsabilidad social, ético y valórico, cuyo centro debiera ser la paz social, presuponiendo la integración de relaciones, el entorno, así como la visualización de posibles conflictos.

Este modelo pretende dar respuesta a cómo co-construir para conectar, relacionar y

vincular, articular las diferencias en pos de la generación de un sentido y significación en las audiencias estratégicas, de tal forma para lograr la cohesión y articulación social.

En el ejemplo que se presenta en la imagen 6 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, el portal propone que el enfoque de resiliencia plantea que todas las familias, los niños y las niñas son capaces, aún ante las más diversas crisis, dificultades y factores de adversidad, de recuperarse y salir adelante, pese a soportar un estrés o profundo dolor, gracias al fortalecimiento de los vínculos afectivos. Alude al significado dado a los vínculos afectivos como valor central en el desarrollo de la educación inicial y el sentido de la educación: ser mejores y felices.

**Imagen 6**  
**Ministerio de Educación Nacional de Colombia**



Fuente: portal web - Ministerio de Educación Nacional de Colombia (03 de noviembre de 2015).

## Conclusiones

Cuando hablamos de cohesión y articulación social, lo hacemos desde la visión humano/relacional que propone la NTE para el diseño y gestión de estrategias. Es un nuevo paradigma o forma de ver y concebir el cómo y para qué

hacemos estrategias, al que denominamos el *estrategar*.

La comunicación es concebida como estratégica y en tanto tal como relacional/humana, al igual que el proyecto Estrategar, otorgándole un sentido que la saca del presente, instalándola

en el futuro, del mero hacer, para darle más importancia al pensar, reconfigurándola como una interfaz de significación (semiótica y semiotizada), de flujos de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes e intradependientes.

La co-construcción es la dimensión de base y esencial que soporta las variables en el MSC para poder *estrategar*, en este caso, la cohesión y articulación social.

Lo humano y relacional es la forma de concebir el modelo socio-comunicacional para el *estrategar*, que sobre la base de un proceso de co-construcción con las audiencias trabaja con cuatro variables integradas e interdependientes: conexión, relación y vínculos, articulación de la diferencia y, finalmente, sentido y significación.

La interpretación es proporcional al verosímil con el que se construye la mirada del observador e intervinientes en la relación social, organizacional, grupal e individual. Por lo tanto, en la construcción (paradigma) desde donde miran y actúan la realidad de quienes interactúan en la relación.

## Notas

<sup>1</sup> Véase: <http://www.tendencias21.net/estrategar/>

## Referencias

- Acuña, M., & Acuña, L. (2012). *Estrategias metodológicas para la construcción de una cultura de paz en el aula. Arequipa: Desco*. Programa Regional Sur. Recuperado de [http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/cultupaz\\_prs\\_VF.pdf](http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/cultupaz_prs_VF.pdf)
- Baldissera, R. (2009). *Comunicación organizacional en la perspectiva de la complejidad*. Revista *Organicom*, 10/11, 115-120.
- Castelucci, D. (2010). *Dimensión socio-comunicacional; prácticas comunicacionales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.
- Cifuentes, C. (2015). *Bogotá lanza estrategia de paz con nuevos puntos de articulación social "PAS"*. Recuperado de <http://www.victimabogota.gov.co/?q=bogot%C3%A1-lanza-puntos-de-articulaci%C3%B3n-social>
- Clavero, G., & Arias, M. (2003). *Dirección estratégica de redes organizacionales*. Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales, 46, 127-142.
- Corporación Somos Más. Fundación Saldarriaga Concha. (2007). *Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales*. Recuperado de <http://redes.somosmas.org/images/1/11/GuiaFortalecimientoRedes-v1.0.pdf>
- Duarte, G. (2006). *Características estructurales de la producción ALAIC. Una aproximación al conocimiento comunicativo del GT-1*. Revista *Comunicación y Sociedad*, 6, 131-158.
- Eco, U. (2000). *Tratado de Semiótica General*. Barcelona: Lumen.
- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación*. Buenos Aires: Edicial S.A.
- Espinosa, C., Larrabeti, J., & San Segundo, A. (2012). *Ejecución Estratégica. La experiencia e innovación de 12 CEO clave ante un nuevo escenario*. Madrid: Prentice Hall.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Barcelona: Effective Managenet.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.

- Hamel, G., & Prahalad C. (1989). *Propósito estratégico*. EE. UU: Harvard Business Review.
- Hamel, G., & Prahalad C. (1995). *Competiendo por el futuro*. Madrid: Ariel. Primera Edición.
- Herrera, R. (2013). *Comunicación Estratégica en Chile: Panorama de la Industria Local y Alcances al Potencial de Desarrollo en la Región* (tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.
- Herrera Echenique, R., & Pérez, R. (2014). *Nueva teoría estratégica. El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago: Santillana.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2006). *Wisdom of the team. Creating the High-Performance Organization*. EE. UU: HarperBusiness Essentials.
- Lucas, M. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Maffia, A. (2005). *Cognición y Emoción*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión, de lo formal a lo sutil*. Santiago: Editorial Aguilar.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente*. Quito: Editorial CIESPAL.
- Naciones Unidas. (2015). *Mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales*. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/priorities/international-peace-and-security/index.html>
- Orduna, M. (2012). *Identidad e identidades: Potencialidades para la cohesión social y territorial*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Diálogo social y actividades con empleadores y trabajadores en el Cono Sur de América Latina*. Recuperado de <http://www.ilo.org/santiago/tema/s/dialogo-social/lang-es/index.htm>
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de Comunicación* (4. ed.). Barcelona: Ariel.
- Pérez, R., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. (2011). *Pensar la Estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez, R., & Sanfelui, I. (2013). *El Viaje a la Complejidad. Tomo 4: La complejidad social. La trama de la vida. Nivel de Integración Social*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Salas, P. (2011). Del conflicto a la articulación social, comunicación estratégica para el cambio. *FISEC-Estrategias*, 15, 147-166. Recuperado de [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1\\_205/fisecestrn15pp147\\_166.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1_205/fisecestrn15pp147_166.pdf)
- Sims, R. (2002). *Changing the Way We Manage Change*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausa/Doc?id=10023319&ppg=9>
- Sistema de las Naciones Unidas. (2015). *Estrategia: Construcción de la Paz*. Recuperado de <http://nacionesunidas.or.cr/programas-conjuntos/construccion-de-paz/estrategia>
- Vignolo, C. (2002). *Sociotecnología: Construcción del capital social para el tercer milenio*. Santiago: Universidad de Chile.



Watzlavick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1985).  
*Teoría de la Comunicación Humana* (4.  
ed.). Barcelona: Herder.

Van Riel, C. (2012). *Alinear para ganar*.  
Madrid: Biblioteca Corporate Excellence.

Villanueva, P. (2011). *Diversidad Innovadora*.  
*Intangibles para la creatividad innovado-  
ra*. España: Consello Social. Universidad  
Da Coruña.

