



RESEÑA Y CONCLUSIONES DEL SEMINARIO

Qué, cuándo y cómo decidir en tiempos de incertidumbre fue la consigna que convocó a empresarios y profesionales de la Comunicación en torno de las exposiciones que presentaron los disertantes invitados, **Michael Ritter** y **Guillermo Bosovsky**.

A ellos se les sumó el aporte de destacados protagonistas del quehacer nacional quienes, desde la perspectiva de sus responsabilidades de directores de organizaciones y empresas, conectaron la incertidumbre con la expectativa con que se vive el día a día de nuestra realidad.

Se contó con la participación de:

Primer Panel:

- **Ing. Alberto Díaz** Presidente de la ANP.
- **Ing. Daniel Martínez** Senador nacional.
- **Cr. Marcelo Lombardi** Presidente de la Cámara de Comercio y Servicios.

Segundo Panel:

- **Sra. Teresa Aisenberg** Secretaria Ejecutiva Unión de Exportadores
- **Ec. Luis Porto** Subsecretario Ministerio de Economía y Finanzas.
- **Sr. Orlando Muñoz** Director de Comunicaciones Intendencia Canaria.



La comunicación y el manejo de la incertidumbre en las organizaciones

Conferencia: Dr. Michael Ritter (Argentina)

Michael Ritter comenzó afirmando la existencia de una situación global de incertidumbre, de caos en muchos aspectos y de desafío en todo caso. Un mundo inmerso en la complejidad cuya comprensión pasa según Edgar Morin así: “Todo lo que tenemos son varias soluciones ligadas a sistemas de orden y de aleatoriedad”.

Para entender el problema de la complejidad debemos recurrir a Ludwig Von Bertalanffy, autor de la teoría general de Sistemas. Entendiendo los sistemas se comprende la complejidad y entendiendo la complejidad se descifra la incertidumbre. Un sistema puede manifestarse como un conjunto de partes interdependientes pero dentro de ellos, los hay lineales, donde cada parte depende de la contigua o complejos, por ejemplo, un organismo vivo. Aquí la totalidad no es la suma de las partes.

En la gestión empresarial industrial la dinámica del sistema determinaba un flujo de trabajo donde el orden estaba marcado desde arriba, los procesos eran cronométricos, se establecían estándares a seguir: un sistema lineal.

Hoy todos los sistemas organizativos son no lineales. En ellos prevalece la retroalimentación: se alimentan de los propios outputs que producen. La dinámica se torna caótica, el todo es parte del todo, lo que una parte del sistema hace tiene que ver con lo que otra parte

reacciona. Se resisten al cambio (denominamos homeostasis a su tendencia a la estabilidad), porque si cambia una parte induce al cambio de todo el sistema. Así un gerente medio buscará la estabilidad pues debe lidiar con las presiones de sus subordinados y las de sus directores.

Porque aun un sistema simple está sometido a situaciones de alta complejidad. Se agrega a ello que la complejidad es dinámica y si se busca un patrón de comportamiento, nunca se da de la misma forma. En las personas las reacciones pueden ser muy diversas.

Esa dinámica no se deduce sino en el correr del tiempo. En el tiempo, el sistema cambia de forma, de posición, se complejiza y compromete a las partes a depender del todo, de una estructura. La denominamos como la relación no fortuita que relaciona las partes con el todo.

Pero esta estructura está sometida a condiciones emergentes, es decir, imprevistas. La ola que hacen las hinchadas en los estadios es un emergente, nadie las programa, suceden. La risa es una propiedad emergente, nadie puede asegurar cuando se va a producir.

En la empresa el factor que liga su estructura es la comunicación. Cuanto más crece más crece su complejidad, de manera lineal y de manera exponencial. Pero la complejidad no es equivalente a complicación. Esto nos lleva a la teoría del Caos, una vertiente de las matemáticas incorporada en la psicología.

La teoría del Caos estudia los sistemas aparentemente ordenados pero que se comportan de forma desordenada. También a los que parecen caóticos pero guardan algún orden. Henri Poincaré, matemático francés, lo formulaba de modo que pequeñas diferencias en el principio de un enunciado producen errores en su final. Para probar esta hipótesis, el meteorólogo Edward Lorenz, asistido por el MIT, la fuerza aérea estadounidense y primitivos medios informáticos, procedió a formular un modelo meteorológico matemático. Una variación de tres decimales produjo series de resultados absolutamente diversos, es decir, un pequeño cambio que produce resultados caóticos, sensibles a las condiciones iniciales. Describió el llamado efecto mariposa, donde el aletear de una mariposa en Indonesia puede provocar un tornado en Alabama.

Un sistema caótico actúa de forma no periódica. Aunque se observan ciertos fenómenos como el de la convergencia. Se producen en el sistema concentraciones regidas por la convergencia a un atractor extraño. Un atractor supone algo que atrae a otro elemento, un imán, una órbita, un péndulo, etc. También existen atractores mentales que producen efectos visuales, atractores en el universo, los agujeros negros. En la sociedad, los principios morales y religiosos actúan como atractores sociales y culturales.

Pero un atractor extraño alude a un atractor de comportamiento irregular. Una cancha de fútbol posee dos atractores, los arcos, pero la dinámica del juego resulta en jugadas todas distintas entre sí.

Suponiendo el caso de una madre cuyo hijo se va de viaje. Al cabo de un lapso, la madre se entera que ha habido un accidente y no se tienen noticias de su hijo. Pasa el tiempo, crece la incertidumbre y la señora puede llegar a colapsar pues todo es posible. La ciencia describe el caso de acuerdo a un mapa logístico: 1.- Período normal, todavía no ha sucedido nada extraño. 2.- Período de bifurcación, tras el accidente se desdobra en intranquilidad – tranquilidad. 3.-

Período de caos, incertidumbre total, caos. El sistema se dispara, se torna inestable pero sus atractores permanecen en el sistema. Se deduce entonces que **todo sistema tiene el potencial de caer en el caos.**

También todo sistema es sensible a sus condiciones iniciales. De modo que un pequeño cambio en el principio puede determinar cambios de entidad en el sistema final. Sea el caso de dos huérfanos dados en adopción a dos familias distintas. Uno de ellos termina siendo un reconocido científico mientras el otro termina preso por delinquir. El cambio en sus condiciones iniciales determinó sus destinos tan diferentes. Edward Lorenz lo denominó le “efecto mariposa”, según el cual el batir de alas de una mariposa en Indonesia puede provocar un huracán en Alabama.

De modo que en el largo plazo, los sistemas pueden resultar impredecibles. En las ciencias sociales también se aplica, los seres humanos resultamos impredecibles. Tenemos atractores, leyes, normas, sociedades, para controlar el tránsito ordenado de la vida. Pero cuando se nos escapa de control nos manejamos con la ley de la probabilidad. Asumimos en base a suposiciones y cálculos en lo que Ulrich Beck denomina la sociedad del riesgo global: una combinación de probabilidad versus el posible impacto que ese riesgo implica. Lo cual mide nuestro margen de vulnerabilidad.

En las organizaciones el riesgo se manifiesta en la exposición a situaciones de crisis. Si la exposición aumenta, aumenta la amenaza y por tanto la vulnerabilidad. Es preciso reducir los factores de riesgo para lo cual es necesario entender el contexto: los sistemas vivos (y la empresa lo es), son no lineales, dinámicos, adaptativos, abiertos, entrópicos y aperiódicos.

Se deberá entonces asumir que:

- 1.- La aceleración y vértigo del cambio son los únicos estados constantes.
- 2.- El conflicto y la ambigüedad son inevitables.
- 3.- La empresa está sometidas al escrutinio de la sociedad según su conducta: su ética, su respeto por lo derechos de los trabajadores, de los consumidores y de los ciudadanos.
- 4.- Aumenta el compromiso de los ciudadanos y se vuelvan más intolerantes. Recurren a los medios y ponen en tela de juicio la reputación de las empresas.
- 5.- Las crisis dejaron de ser hechos excepcionales.
- 6.-La lealtad y la fidelidad no existen más en la vida empresarial.
- 7.- Los stakeholders tienen el control y lo ejercen.
- 8.- Coexisten tres y hasta cuatro generaciones en una misma empresa, lo que aumenta la complejidad y dificulta la tarea de Recursos Humanos.
- 9.- El rápido se come al lento. No importa tanto el tamaño de las empresas sino su dinámica.
- 10.-Los valores intangibles cobran cada vez mayor importancia. Estos intangible son, de acuerdo con los analistas financieros más reconocidos:
 - 1.- La calidad del management.
 - 2.- El desarrollo de nuevos productos.
 - 3.- La fortaleza de la compañía en el mercado.
 - 4.- La fortaleza de la cultura corporativa.
 - 5.- La calidad de la comunicación con los inversores.
 - 6.- La calidad de los productos y servicios.

- 7.- La compensación de los ejecutivos.
- 8.- El nivel de satisfacción de los consumidores.

Todo esto se resume en el concepto de reputación que es considerado de acuerdo con:

- 1.- El desempeño financiero.
- 2.- La calidad de los productos y servicios.
- 3.- La ética y la responsabilidad social.
- 4.- La estrategia y el liderazgo.
- 5.- La relación emocional con sus públicos.
- 6.- La cultura organizacional.

Pero curiosamente, los valores intangibles no son considerados en los balances contables porque se dice que la empresa no tiene control efectivo sobre estos activos. Un caso flagrante es el valor de las marcas. Coca Cola vale, solo su marca, no su patrimonio ni sus bienes de capital ni ningún otro activo, U\$S 72.000:000.000.(Interbrands Intl.)

10 realidades que ejemplifican la complejidad actual de las comunicaciones:

1.- Los públicos claves de hoy no son los de mañana. Un empleado puede desempeñar varios roles con respecto a la empresa. Hoy puede ser clave, mañana no. Otro que ahora no importa puede crecer. Así es preciso mapear a los stakeholders para determinar su grado de influencia y de poder con respecto a la compañía.

2.- La percepción de los públicos cuenta más que la realidad. Lo que importa es cómo los públicos interpretan mi realidad. Y si nos les agrada debo inducirles al cambio persuadirles.

3.- Las noticias se difunden en tiempo real. Los medios privilegian la información en directo.

4.- Todos somos periodistas en potencia. Con el avance de la tecnología hoy cualquiera puede publicar noticias más rápido que los medios (You Tube, Vimeo, Facebook, Twitter, etc.)

5.- Los actores de las redes sociales exigen diálogo. No alcanza con contar con una dirección en las redes, hay que alimentarlas y responder en ellas con seriedad, respeto y profesionalismo.

6.- La comunicación P2P importa más que nunca. Garantiza la comunicación de doble vía. Permite ver al otro y observar sus reacciones. Proporciona feedback auténtico e inmediato. Crea conexiones personales. Facilita ponerse en los zapatos del otro. Permite construir la confianza.

7.- La emoción mata a la razón. Los humanos somos emocionales. Según la neurociencia, decidimos en un 80% de las veces con "razones emocionales" y no con razonamientos puros.

8.- Las empresas tienen tantos voceros como empleados. Todo se sabe. Todo llega.

9.- Nunca bailó Damocles mejor que bajo la espada. Cuando el riesgo es inminente, cuando las variables son indeterminadas, la reputación de las empresas está en juego todo el tiempo.

10.- Es preciso obtener licencia social para operar. Vale decir que es necesario contribuir al desarrollo sostenibles de la sociedad.

La programación y ejecución de actividades de Responsabilidad Social es la manifestación de ese compromiso.

Ello implica:

- 1.- Productos y servicios de alto valor agregado.
- 2.- Liderazgo y management de excelencia.
- 3.- Actividades comunitarias y de cuidado del Medio Ambiente.
- 4.- Cultura organizacional de respeto por las personas.

Cumplir con estas exigencias deparará la consolidación de una sólida reputación corporativa.

Panel de comentaristas de la exposición:

1.- Ing. Daniel Martínez (Senador de la República).

Los comentarios del Ing. Martínez giraron en torno de la adaptabilidad que debe una empresa manifestar, más aun que su disposición para la actualización tecnológica. En su experiencia en la presidencia de ANCAP, pudo experimentar el vértigo de gestionar una empresa clave para el país y a la vez estar atento al vaivén de los acontecimientos políticos que marcan la agenda de manera impredecible.

Para ello, señaló, es preciso fomentar la capacitación y desalentar la obsecuencia y la rutina. Apostar al liderazgo y al sentido de pertenencia, es decir, construir la identidad de la organización.

2.- Ing. Alberto Díaz (Presidente de la ANP).

El Ing. Díaz resaltó la contingencia de que en una organización convivan más de una generación lleva implicado por un lado, manejar un discurso único pero que se sepa adaptar a cada interlocutor. Y por otro lado, congeniar los distintos intereses porque es necesario continuar la gestión.

Respecto a la incertidumbre refirió que es una constante y muchas veces es preferible tomar cierta distancia de la efervescencia periodística para no caer en el juego de “generar” la noticia. Por lo tanto la organización debe valerse de una sólida estrategia de comunicación.

3.- Cr. Marcelo Lombardi (Presidente de la Cámara Uruguaya de Comercios y Servicios).

El Cr. Lombardi hizo mención al ruido que acompaña y caracteriza a la complejidad. A la precaución con que se deben manejar los datos tanto como la relación con los actores. Chequear la información, testear las opiniones antes de decidir. Manifestar una línea única de pensamiento para evitar distorsiones y disonancias. Y sobre todo, actuar con responsabilidad y honestidad.



Los nuevos retos de una comunicación sustentable

Conferencia: Dr. Guillermo Bosovsky (España)

El Dr. Guillermo Bosovsky centró disertación en el análisis de las tendencias que definen el carácter de las comunicaciones actuales. Así, señaló que la dinámica social determina que por un lado los medios se alimentan de lo que los públicos expresan y a su vez, los públicos se alimentan de lo que los medios le proporcionan.

Las tendencias en el comportamiento de los públicos que pueden detectarse son las siguientes:

- 1.- **Darse gustos.** Sensación de liberarse de la mediocridad mediante el consumo.
- 2.- **Siguen la conciencia ecológica pero no se adhiere al consumo de productos ecológicos.** El ciudadano le pasa factura a los gobiernos por su inoperancia en la defensa del medio ambiente. Pero no necesariamente demuestra una conducta ecologista.
- 3.- **Pérdida de fidelidad a las marcas o pertenencias.** Son conscientes de su poder y lo utilizan. Cambian rápidamente de una marca a otra según los beneficios que perciban. También ocurre con la confianza en la política y los políticos.
- 4.- **Auge de la tecnología y en particular, la telefonía móvil.** Se multiplicarán por mil en los próximos veinte años, condicionando la forma de relacionarse socialmente.
- 5.- **La impaciencia.** El público no espera. No soporta los contestadores automáticos, la burocracia, etc.
- 6.- **Simplicidad.** No complicarse la vida. Se prescinde de los manuales. Se maneja intuitivamente.
- 7.- **La sociedad funciona en red.** Las decisiones se toman en base a referidos, referencias obtenidas en las redes sociales.

8.- Big Bang de la información. Desde la Prehistoria al año 2003 se acumularon 5.000 millones de Gigabytes de información. En el año 2011, se produjo ese volumen cada dos días. Se prevé que en 2013 se producirá cada diez minutos. El resultado es la llamada Infoxicación, la intoxicación de la información.

9.- Aumento de la desconfianza en las instituciones. La pérdida de credibilidad es el problema mayor de la comunicación. Su eficacia es medida de acuerdo con la credibilidad que despierta quien emite el mensaje.

10.- Competencia feroz y sofisticada. Para captar la preferencia de los públicos. Pero el control lo tienen los propios públicos que eligen sin compromisos.

A todas estas situaciones se les han planteado soluciones engañosas.

1.- Hay que innovar. Imponiendo un cuadro de stress en las empresas.

2.- Hay que estar en las redes sociales. Pero no hay capacidad para manejar esta complejidad: es costoso, no hay know how asentado y sí mucha confianza en los community managers. Pero los community managers en general son especialistas en la tecnología pero no en la comunicación en tiempo real con los públicos.

3.- Crecimiento permanente e ilimitado. Pero el 90% de los emprendimientos fracasa antes de los diez años. Se apuesta al cortoplacismo, hay presión de los accionistas y las gerencias se estresan presionados desde arriba y desde abajo. Por otro lado crece el concepto de sustentabilidad basado en el compromiso con la sociedad, se exige permiso de la sociedad para operar.

De modo que la pregunta es, ¿se puede planificar a largo plazo?

Parafraseando a un destacado ajedrecista, Frank Marshall, es mejor tener algún plan que no tener ninguno. Tener un plan ya implica una actitud proactiva. Pero es preciso ser flexible, planificar a medio y largo plazo.

- 1.- A mediano y largo plazo.
- 2.- Flexibilidad, revisión constante. Prever el replanteo.
- 3.- Pensar en los escenarios posibles a enfrentar.
- 4.- Incorporar interlocutores **no tribales**.

Esto último implica abrir la cultura empresarial a otros aportes, provenientes de afuera del circuito propio.

Es necesario construir la **ciudadanía corporativa**. Desarrollar planes de participación en las actividades de la comunidad, sin filantropía sino con compromiso a través de políticas de RSE.

La Comunicación es protagonista en este cambio de actitud de la empresa. Pero la Comunicación está todavía viciada de algunos defectos y esquemas tradicionales:

- 1.- Los públicos están cosificados. La empresa gestiona las percepciones de sus públicos según sus intereses, en un afán de control.
- 2.- Las empresas no escuchan a sus públicos. A pesar de que el público cambió, se sigue pensando en conquistar su lealtad a través de mensajes que no reconocen sus exigencias.
- 3.- El público percibe la hipocresía de las empresas. Una buena imagen no se consigue con Comunicación de mercado exclusivamente. Comienza a prevalecer el Pensamiento de Grupo, un

modo de pensar que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, propio.

La única forma de involucrarse con lo que piensan y viven los públicos es realizando **investigaciones reales**.

Está de moda decir que hay que escuchar a los públicos. Pero ¿a quién y cómo?.

Escuchar es para el gestionar de cada día y planificar el relevamiento: mapa de públicos, herramientas, un diseño de la investigación. Presupuestar, asignar recursos, tiempos para escuchar, analizar y actuar.

Hasta hoy solo se escucha desde la perspectiva del marketing. Que está destinada a un solo objetivo, cosificar a los públicos para venderles mejor.

Algunos piensan que mejor que hacer encuestas es ir a observar directamente el comportamiento de los públicos. Otros piensan que las decisiones de los públicos son inconscientes. O insisten en analizar las respuestas de las redes sociales, de las bases de datos, etc. Todos son caminos ingeniosos cuando no decididamente equivocados.

La inteligencia colaborativa.

El reconocimiento de otro tipo de inteligencia, la inteligencia colaborativa se ha demostrado apropiado para comprender la actitud de los públicos actuales. Supone la existencia de un cerebro social, un consenso colectivo no expreso pero que actúa de manera sincrónica. Manifiesta coincidencias valorativas, ideológicas y emocionales.

Más aun, produce fenómenos de contagio, de transmisión vertiginosa. Puede acotarse que aquí sí funcionan las redes sociales.

De esta realidad emerge una inteligencia colectiva. Es un acto de producción de inteligencia a través de la inteligencia de los públicos.

Esta inteligencia colectiva se aprovecha en virtud de la **plasticidad neuronal**: la calidad de las relaciones sociales va modelando el cerebro. De donde se deduce que la calidad de las relaciones de la organización con sus públicos va a modelar la inteligencia de la organización.

Produce efectos culturales, empatía y sentido colaborativo que redundan en la efectividad de las propuestas de la empresa:

- 1.- Rentabilidad funcional directa en los proyectos.
- 2.- Rentabilidad funcional irradiante: que se trasmite a otras áreas de la actividad colectiva.
- 3.- Rentabilidad política.
- 4.- Impulso a la creatividad, la innovación.

A modo de ejemplo se citó el caso de España en la oportunidad de diseñar su uniforme para concurrir a las Olimpiadas de Londres 2012. El trabajo fue encargado a una empresa rusa que demostró desconocer absolutamente los valores culturales de los españoles. Su diseño fue reprobado unánimemente. El resultado obedeció a que:

- 1.- Se desconoció que la Marca España es el soporte de la gestión, la reputación, la sustentabilidad y la confianza de los ciudadanos españoles.
- 2.- No existió un verdadero liderazgo de la gestión, no hubo dirección de comunicaciones – Dircom – que se responsabilizara del plan estratégico de comunicaciones de la Marca España.

3.- Lo más importante falló: no hubo una investigación acorde a la tarea ni se reconoció la incidencia de esa inteligencia colaborativa, inteligencia colectiva, la co-inteligencia.

Panel de comentaristas de la exposición:

1.- Teresa Aisenberg (Secretaria Ejecutiva de la Unión de Exportadores)

Desde al perspectiva de la UE, la Sra. Aisenberg destacó que las Comunicaciones en esta organización pasaron primero por la certificación ISO 9000 y luego por la creación de la División de Comunicaciones.

En esa tarea describieron una actitud empática, desde adentro de la organización hacia afuera. Sin vocero oficial, funcionando en equipo. Al respecto se procede a chequear la información y consensuar las posiciones de modo de aportar conocimiento confiable a la opinión pública. Se elaboran indicadores, se publican materiales para paliar la incertidumbre a la que todos estamos sometidos.

La actitud empero es de generar respuestas proactivas, que ante situaciones de crisis prevalezca un mensaje positivo que ayude a cambiar las cosas.

2.- Ec. Luis Porto (Subsecretario del Ministerio de Economía y Finanzas)

El economista Porto reflexionó acerca de las necesidades que se plantean en el ámbito de las finanzas públicas de generar buenas noticias para la sociedad. Pero no hay recetas, hay que escuchar a los ciudadanos porque, parafraseando a Miguel de Unamuno, cuanto menos lee uno, más daño hace lo que uno lee. De modo que, cuantas menos ideas escucha uno, menos ideas tiene y cuantas menos ideas tiene uno, más preso es de esas ideas. Vale decir, más difícil es conectarse con lo que los demás piensan.

El concepto de co-inteligencia lleva de suyo el concepto de co-creación. Llevar a la práctica lo que uno escucha e interpreta. Hizo referencia a las negociaciones comerciales con Argentina, donde lo que importa para llegar a soluciones satisfactorias para todos es ponerse en el lugar del otro. Actuar con empatía para llegar a acuerdos auténticos y duraderos.

3.- Sr. Orlando Muñoz (Director de Comunicaciones de la Comuna Canaria)

El Sr. Muñoz hizo referencia a que muchas de las obligaciones oficiales, de gobierno, están muy emparentadas con las de las empresas: comunicaciones, relaciones públicas, protocolo, etc.

Ello impone que, más allá de las obligaciones de gobierno, es imprescindible establecer un diálogo fecundo con los ciudadanos. Siendo Canelones, la comuna canaria, un enclave fundamental en la economía y la sociedad uruguaya, con una variada composición de perfiles e intereses sociales, la tarea de la Dirección de Comunicaciones se ha focalizado en construir mensajes y propuestas que, partiendo del concepto de escuchar al vecino, han dado buenos resultados. Así lo atestiguan diversas y constantes investigaciones de públicos que la comuna encara permanentemente.

Al cierre de las actividades, se subrayó que, a pesar de la limitada capacidad de maniobra frente a situaciones inciertas que se generan frecuentemente en el exterior, en la sociedad uruguaya ha crecido la conciencia de profesionalizar la acción de las empresas y de asumir una actitud previsor. En este sentido, las Comunicaciones han tomado un rol protagonista en la tarea de producir significados, sentido. Sentido que, administrado con rigor, redundará en el fortalecimiento de una sólida reputación corporativa.

