

DISEÑO ESTRATÉGICO SOSTENIBLE

Sánchez, Carlos Manuel

Presidente Fisec España

Resumen

Como aportación al I FORO MUNDIAL ONLINE Y XIII FORO IBEROAMERICANO SOBRE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN 2016, esta ponencia propone el modelo estratégico que una organización, empresa o institución debe llevar a cabo para conseguir una posición de relevancia, manteniendo los índices de sostenibilidad económica, social y medioambiental. Se defiende que el modelo de Estrategar ha de fundamentarse en la capacidad de conexión con los grupos de interés, mediante la construcción de un relato corporativo que construya un espacio mental común de significación (social, económica, medioambiental) en donde pueda reverberar un sentido final compartido (soluciones a necesidades, respuestas a expectativas, elecciones de propuestas...), a través de relatos corporativos (*storytelling*).

Palabras clave: I FORO MUNDIAL ONLINE Y XIII FORO IBEROAMERICANO SOBRE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN 2016, conexión con grupos de interés, sostenibilidad de marcas, relato corporativo

Summary

As input to the I WORLD FORUM ONLINE AND XIII LATIN AMERICAN FORUM ON COMMUNICATION STRATEGIES 2016, this paper proposes the strategic model as an organization, company or institution must carry out to

achieve a position of importance, keeping indexes of economic, social and environmental sustainability. It is argued that the model *estrategar* must be based on the ability to connect with stakeholders, by building a corporate narration to build a common mental space of significance (social, economic, environmental) where it can reverberate a final meaning shared (solutions to needs, responses to expectations, election proposals ...), through corporate stories (storytelling).

Keywords: I WORLD FORUM ONLINE AND XVII LATIN AMERICAN FORUM ON COMMUNICATION STRATEGIES 2016, connecting with stakeholders, sustainability of brands, corporate stories.

CONECTAR ¿PARA QUÉ?

El sentido como activador de relaciones y acciones

“ No hay hombre que emprenda algo si no es, según un punto de vista u otro, que le sirve como razón de lo que hace; y sean cuales fueren las facultades que emplee, lo que constantemente dirige la acción es su comprensión de las cosas, esté bien o mal informado, y de acuerdo con esta comprensión verdadera o falsa, se orientarán todas sus potencialidades operativas. Los templos tienen sus imágenes sagradas, y observamos la influencia que siempre han ejercido sobre una gran parte de la humanidad. Pero, en realidad, los poderes invisibles que siempre han gobernado a los hombres y a los que todos, de manera universal, están sometidos, son las ideas y las imágenes que tienen en la mente. En consecuencia, es de gran interés poner el máximo

cuidado en el entendimiento, orientarlo adecuadamente en su búsqueda del conocimiento y en los juicios que formule.

*(John Locke, *The Conduct of the Understanding*)*

Esta larga cita de Locke anticipa y explica buena parte de la intención de esta aportación. En primer lugar, alude a la finalidad (razón de lo que hace) como la causa de la acción emprendedora humana, de acuerdo con una comprensión (conocimiento) dependiente de la información recibida. La finalidad es la que orienta, como un norte de brújula, la acción. Una acción que deriva de las ideas (ideología) e imágenes (relatos) que se tienen en la mente. Y desde las cuales el hombre tiene libertad de elección.

Por tanto, la respuesta a por qué nos conectamos está ligada directamente, desde nuestra disponibilidad de elección, a la finalidad que buscamos, a la razón vital, a algo que compensa el esfuerzo del intercambio. Ese algo es el sentido.

El sentido como razón vital

En términos coloquiales se consideran sinónimos los términos finalidad y sentido. Pero existen matices importantes. La finalidad puede medirse a través de indicadores como objetivos, metas, logros, etc. El sentido es intangible, aunque tenga manifestaciones medibles. Pero lo esencial es que no busca la medida. Es una razón vital que alimenta las finalidades, pero no las necesita para cumplirse. El ciudadano que arriesga su vida para salvar a una persona ahogándose por la riada ni busca ni necesita cumplir un objetivo pre-evaluado; incorpora el sentido a la acción. Más allá de cualquier medida. Es más, mide desde esa regla vital. Y no al revés. No actúa orientado a un propósito, sino

que *desde* el propósito actúa. El sentido es un significado raíz, desde el cual se expanden los campos significacionales de la persona o de la organización.

Según Viktor Frankl (1905-1997), catedrático austriaco de Neurología y Psiquiatría, (fundó la Tercera Escuela vienesa de Psicología y con ella la Logoterapia) la fuerza motriz de la vida de cualquier ser humano es encontrar sentido a su propia existencia. Con esta idea difería de Freud, para quien la fuerza de la vida se dirigía hacia el placer, y también de Adler, quien defendía la pulsión del poder, la voluntad de poder, como máximo imán vital. En palabras de Frankl *“Logos¹ es una palabra griega que equivale a “sentido”, “significado” o “propósito”. La logoterapia o, como muchos autores la han llamado, “la tercera escuela vienesa de psicoterapia”, se centra en el significado de la existencia humana, así como en la búsqueda de dicho sentido por parte del hombre. De acuerdo con la logoterapia, la primera fuerza motivante del hombre es la lucha por encontrarle un sentido a su propia vida. Por eso hablo yo de voluntad de sentido, en contraste con el principio de placer (o, como también podríamos denominarlo, la voluntad de placer) en que se centra el psicoanálisis freudiano, y en contraste con la voluntad de poder que enfatiza la psicología de Adler”².*

A este respecto cabe citar a Allport: “Tanto Viktor Frankl como Sigmund Freud se aplicaron primordialmente a estudiar la naturaleza y cura de las neurosis. Para Freud, la raíz de esta angustiosa enfermedad está en la ansiedad que se fundamenta en motivos conflictivos e inconscientes. Frankl diferencia varias formas de neurosis y descubre el origen de algunas de ellas (la neurosis noógena) en la incapacidad del paciente para encontrar significación y sentido

¹ En el griego antiguo no existía una palabra para el término comunicación, sino que el logos asumía el significado de expresión, razón y pensamiento.

² Frankl, V. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona. Ed Herder, 1991.

de responsabilidad en la propia existencia. Freud pone de relieve la frustración de la vida sexual; para Frankl la frustración está en la voluntad intencional. ³

Me parece de una clarividencia maravillosa. El sentido es superior al instinto, pero no posterior; constituye una fuerza primaria y no una “racionalización secundaria” de los impulsos instintivos. El sentido no es algo dado históricamente, digamos por simple evolución, sino que requiere interpretación. El mundo existe, sí, está ahí, pero al margen de sus interpretaciones, es decir, de las unidades de significación. “Nuestro lenguaje es el que nos da forma de experiencia que imaginamos tener del mundo. La reducción del mundo en cosas y en procesos separados está determinada por nuestra gramática”. ⁴ Por eso, otra vez con Frankl, *el significado de la vida, difiere de un hombre a otro, de un momento a otro, de modo que resulta completamente imposible definir el significado de la vida en términos generales*. El sentido es único para cada cual, ya sea este un sujeto personal u organizacional. Desgraciado de aquel que no viera ningún sentido en su vida, ninguna meta, ninguna intencionalidad y, por tanto, ninguna finalidad en vivirla, ése está perdido, diría Frankl.

De todo ello, compartimos que el sentido es la fuerza que motiva la vida, y por eso es fácil entender las palabras de Nietzsche: “Quien tiene algo *por qué* vivir, es capaz de soportar cualquier *cómo*”. Dicho en términos menos dramáticos: quien tiene un por qué para vivir, encuentra un cómo llevarlo a la realidad.

De las enseñanzas de Víktor Frankl quisiera destacar también una cita que anticipa un axioma de Comunicación: **toda comunicación es acción, toda acción comunica**, que, como veremos es un eje central de la gestión de las

³ GORDON W. ALLPORT. Prólogo a *El hombre en busca de sentido*, de V. Frankl, Barcelona, Editorial Herder S.A., 1979

⁴ Lledó. E. *Filosofía y Lenguaje*. Barcelona. Ariel, 1970. (pág. 61)

relaciones con los interlocutores. La frase del psiquiatra austriaco dice así: *La influencia inmediata de una determinada forma de conducta (acción) es siempre más efectiva que las palabras. Pero, a veces, una palabra también resulta efectiva cuando la receptividad mental se intensifica con motivo de las circunstancias externas.*

El doctor Frankl pedía a sus pacientes que le hablaran del sentido de sus vidas. Una vez eran conscientes, les pedía que orientaran todas sus conductas hacia dicho sentido. Una persona que no puede narrarse, contarse a sí misma acaba enajenado, vive en ajeno. Una vez que encontramos el sentido de nuestras vidas ya tenemos la idea básica para crear nuestro relato. Y eso afecta de igual forma a las empresas, instituciones y cualquier otra organización.

El concepto de finalidad

Todos los que nos dedicamos a la comunicación y al periodismo nos sabemos de memoria las famosas preguntas que configuran la lista de validación de un hecho, de un suceso, de una noticia y que en inglés se inician por la letra W: *who, what, where, when, why* y *how* (la única discordante que empieza por H, aunque también puede considerarse su última w como la de cierre. Quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo). Verdaderamente es una fórmula tan sencilla como útil para obtener una historia completa. De ayudantes calificaba Kipling, en su libro de cuentos [*Just So Stories*](#) a los protagonistas de esta fórmula de conocimiento, tan aplicada también a la gestión empresarial:

*Tengo seis honestos sirvientes
(me enseñaron todo lo que sé);
sus nombres son Qué y Por qué y Cuándo
y Cómo y Dónde y Quién.*

(...)

*(I keep six honest serving-men
(They taught me all I knew)
Their names are What and Why and When
And How and Where and Who.
(...)*

(Six honest serving men. [Just So Stories](#) (1902)

De todos estos honestos sirvientes, quizás el más enigmático sea el que no aparece exactamente, el *¿para qué?* (*what for*) suceden las cosas, los fenómenos, los procesos de comunicación. Al *por qué* (*why*) se le otorgan las funciones de *por qué* y *para qué*. Y la verdad, es muy interesante comprobar cómo, en numerosas ocasiones, la causa de un fenómeno comunicativo coincide con la finalidad del mismo. Sucede cuando concurren en ambas preguntas la acepción de motivación (*¿por qué razón?*). Pero también se da el caso de que causas y finalidades sean o puedan ser interpretadas con significados absolutamente diferentes. Por ejemplo, al enunciado *Elisa fue a casa de Ernesto*, la pregunta *por qué* puede ser respondida con un “para hablar con él” o “porque me obligaron”. En el primer caso coincide la intención (motivación) con la finalidad. Lo que mueve a Elisa es su finalidad. Pero en el segundo caso, Elisa tiene o puede tener una finalidad distinta. Le mueve una orden, una obligación que es la causa del inicio del proceso; pero su finalidad puede ser no la de hablar con Ernesto, sino la de eludir un castigo posible, por ejemplo.

En el paradigma comunicativo también se ha establecido como convención hacer equivaler el *para qué* a *con qué consecuencias*. En este sentido, el *para*

qué, la finalidad, coincide con el concepto de respuesta (*feedback*). Pero claro, existen diferencias entre intención y consecuencias, hasta el punto de que pueden entre sí ser absolutamente discordes. En el ejemplo anterior Elisa puede acabar hablando con Ernesto o puede decidir separarse definitivamente, o puede no ser aceptada en casa de Ernesto, o puede que Ernesto no esté en casa. Consecuencias y sentido no coinciden necesariamente, en términos de comunicación.

Lo que quiero destacar es que de nuestros honestos sirvientes, el *para qué* es el más renuente a soltar su información. Y sin embargo, su información es oro, es la información de mayor valor porque moviliza e imanta todas las acciones, todas las conexiones.

Cuando hablamos de conectar, damos por hecho que es una realidad intrínseca de la vida. Tan natural como la respiración. Todo está conectado. Y en algunos casos, sabemos qué y quiénes se conectan, cuándo y dónde y a través de qué medios; pero en muchas otras ocasiones se nos escapa, como el agua entre los dedos –desconocemos-, el porqué de las conexiones, el para qué de la conectividad. Tenemos algunas evidencias de que es imprescindible para que la vida se replique, en términos generales: las neuronas se conectan⁵, las personas necesitan el contacto con su entorno para sobrevivir, las galaxias mantienen relaciones entre sí en el universo conocido. Sabemos también que la no-relación significa el aislamiento, lo que acaba, lo que calla. La creación es la unión, decía Teilhard de Chardin.

La historia de la ciencia es la historia de la intención no sólo por conocer lo que ocurre, sino por qué ocurre y para qué ocurre. La historia de la filosofía viene a ser lo mismo, en términos ontológicos: ¿quiénes somos? ¿Por qué somos/estamos aquí? ¿Para qué somos o estamos aquí?

⁵ La corteza cerebral posee 14.000 millones de células conectadas.

Por tanto, la finalidad, la razón por la ocurre algo o se hace algo es objeto de análisis y estudio desde la antigüedad, porque está en la naturaleza del ser humano buscar explicaciones, motivos, entendimiento. Buscar el sentido de estar en el mundo.

¿Tenemos alguna respuesta? ¿Cómo trabajar con el para qué?

Una vez compartido este principio, podemos intentar explorar los límites de las razones por las cuales las personas, los grupos, las organizaciones se conectan y, desde ese conocimiento, trabajar en la mejora de la capacidad conectiva o comunicativa.

Partiendo de una perspectiva determinista, todos los fenómenos físicos (incluyendo el pensamiento) están causalmente determinados. Acontecen por una relación de causa y consecuencia. Esto implica que el futuro es potencial o parcialmente predecible de acuerdo a las condiciones del presente y recurrencias pasadas. Y esto es importante porque permite adentrarnos, siquiera un primer paso, en el ignoto territorio de los futuros posibles, de nuestra capacidad de anticipación y de nuestras elecciones mejores.

Ya en territorios estratégicos, el gobierno del futuro depende de la finalidad y del conocimiento y uso de las herramientas para crearlo. Es otro paso importante, aunque todavía limitado. Porque esto, que parece evidente en entornos pequeños y cerrados, exige una vuelta de tuerca cuando nos encontramos en entornos complejos y abiertos, en donde coexisten múltiples finalidades tan relacionadas e influidas entre sí como las causas originarias. En este entramado no cabe hablar ya de causas/efectos, sino de realidades fluidas, de conexiones más cercanas o lejanas que se influyen mutuamente, de causas que producen consecuencias que se convierten en causas para sus causas que, a su vez, provocan efectos que... En definitiva, los efectos causan en la causa efectos. No se trata de un juego de palabras. Lo que trato de decir es que la realidad es compleja; es una red de infinitas posibles conexiones,

interactuante y no estanca, que cada vez necesita más cantidad de información para ser descrita. Planteado de esta manera, las posibilidades de conectar son múltiples, o dicho de otra forma, la libertad de elección es máxima.

Correlativamente, la responsabilidad también ha de serlo.

Así pues podemos asumir que nada está separado en el universo, que todo está relacionado. Pero no aparece como una interrelación caótica, sino como una relación ordenada u ordenándose. O quizá cupiera decir reordenándose constantemente en un baile eterno⁶, en contraste con las posturas de corte nihilista que rechazan toda posible finalidad a la evolución, al universo o a la propia humanidad. **Lo real nos parece que es un conjunto complejo de interdependencias con sentido.** Es decir, respondiendo a un propósito, a un ¿para qué? Por complejo que sea.

Precisamente, indicios de ese propósito parten de la complejidad que – defendía Teilhard de Chardin-, es el resultado de agrupamientos de la evolución que deriva en procesos de cefalización (cerebros mayores y más complejos) que permiten el acercamiento gradual hacia más conciencia. Esto hablaría de una tendencia evolutiva hacia una mayor conciencia como sentido final de la existencia de la humanidad que llegaría a alcanzar el punto omega o culminación trascendente del universo en lo divino.

Si esto es así, las relaciones son significativas desde el sentido que se les otorga; y la labor vital de las personas y de las organizaciones no sería otra que la de gestionar esas relaciones, atendiendo a sus finalidades, sean estas únicas, compartidas, temporales o atemporales, excluyentes o integradoras. La finalidad y la capacidad de elección hacen del hombre un ser necesariamente estratégico en un entorno de incertidumbre.

⁶ En la cosmogonía hinduista, este baile constante es representado por Shiva, el realizador de la frenética danza (*tándava*) para destruir el universo y prepararlo para que el dios *Brahma* inicie el proceso de la recreación.

La ciencia cuya disciplina es gestionar el flujo de las relaciones significativas es la Comunicación, que se presenta, por su propio peso, como la ciencia de la estrategia, de la articulación, lo que viene a equivaler a la ciencia de la anticipación y de la mediación. Si se quiere, la ciencia de la atención y de la intención combinadas, tal y como propone la Nueva Teoría Estratégica.

No podemos no comunicarnos

Parece que el deseo de los seres humanos por establecer conexiones (comunicarse) procede en parte de nuestros genes. En este sentido, la teoría evolutiva implicaría que las necesidades de adaptación fueran respondidas con mecanismos sociales de cooperación o no cooperación. Teniendo en cuenta que el hombre de forma genérica, no tiene depredadores, y que, en consecuencia, el hombre es el mayor peligro para el hombre, en principio, cabría pensar que los individuos y los grupos que no cooperaran con otros grupos tendrían mayores posibilidades de supervivencia. Y, sin embargo, parece que este no ha sido el desarrollo de la humanidad, aunque parezca que efectivamente *homo homini lupus*. En un primer acercamiento, se podría decir que el egoísmo no siempre funciona. Si así fuera, seríamos todos egoístas y parece demostrado que *una gran diversidad de experimentos de laboratorio que estudian dilemas entre egoísmo y cooperación demuestran que los individuos deciden ayudar a los demás en aproximadamente la mitad de las ocasiones, incluso a personas con las que nunca volverían a interactuar.*⁷

¿Por qué la cooperación es más provechosa? Ocurre que el ser humano se caracteriza, entre otras razones, porque siempre está rodeado de otros seres humanos. No vive aislado. Por tanto, las relaciones con otros seres humanos es crucial. Y como aporta Rafael Pérez Alberto, constantemente está

⁷ Chistakis, Nicholas A. y Fowler, James H. *Conectados*. Madrid. Taurus, 2010. pág.229

estrategando. Es decir, está interpretando lo que los otros seres humanos de su entorno están pensando y sintiendo, incluso con respecto a él mismo. Su situación, su futuro (perdurabilidad) no depende exclusivamente de sí mismo, sino de su interacción, de su comunicación colaboradora con los demás. La cooperación aparece porque juntos podemos hacer más que por separado. Solo la aparición de los oportunistas, que no asumen coste alguno pero sí se benefician de las actividades del grupo, el éxito de la cooperación no está garantizado. Por ello, los justicieros existentes en todos los grupos para hacer velar el acuerdo social, intentan hacer huir a los oportunistas.

El instrumento que permite la cooperación es la comunicación, la conectividad significativa, con sentido compartido. De ahí se deriva la necesidad de influir o dejarse ser influido. Porque la desigualdad de posición en un grupo o en una red, y por tanto de su situación presente y futura, no depende de quiénes somos sino de con cuántos y con quiénes estamos en comunicación.

A la búsqueda del sentido perdido

Más allá de las adaptaciones al entorno, el hombre, en la búsqueda de la supervivencia como primer sentido de la vida, ha elegido crear entornos. No solamente influir en ellos, adaptarse a ellos o eliminarlos, sino crearlos. Esta acción equivale a crear nuevas relaciones consigo mismo, con sus cercanos, con su medio, con sus dioses. Y esas tramas han creado culturas, relatos estratégicos contra la incertidumbre, universos significativos.

Desde este momento, las dos orillas del río estratégico corren paralelas entre la elección de acciones para la supervivencia, y la simbolización de las acciones, que es donde se produce la significación, en la percepción de significados. Por una ribera, la planificación, el cálculo, el conocimiento del terreno, la previsión de movimientos de lo/s otro/s (la conciencia de la incertidumbre); por el otro lado, el universo simbólico, el espacio sagrado, el *axis mundi*, las manifestaciones de lo sagrado (hierofanías), el sueño de las

certezas. La idea de que la manifestación simbólica de lo sagrado es *lo real*, nos dice Mircea Eliade⁸, era y es todavía para muchos, el sentido de la vida. En esa dirección apuntaba C.J. Jung: “Quien mira hacia fuera, sueña; quien mira hacia dentro despierta”. Luego, la progresiva desacralización de la Naturaleza, la desaparición de los tiempos míticos, la aceptación de la relatividad de la realidad, la negación de la trascendencia, la secularización de la sociedad desemboca en un reciente siglo XXI, en donde no se participa de la vida sino, fundamentalmente, a través de los símbolos. Incluso, con Baudrillard, cuando el signo usurpa realidad a lo real, hasta el punto de sustituirlo. Las cosas y los fenómenos son lo que significan, el sentido que adquieren en un entorno. Ya se sabe el viejo lema publicitario: no vendemos perfumes, ofrecemos belleza.

En este nuevo contexto, la capacidad de vivir estratégicamente del hombre, el estrategar, equivale a la acción de generar relatos que dan sentido. (Aunque el relato postmoderno encuentre en la negación de cualquier relato finalista, su propio sentido.)

Si lo anterior se acepta, entonces, **el estrategar actual**, el estudio de los procesos mediante los cuales el ser humano gestiona sus conflictos/oportunidades con otros seres humanos y con su entorno, tal y como defiende Rafael Alberto Pérez (*op. cit*) **debe poner la lupa sobre la creación de significados, de sentidos en el hombre relacional**, en tanto que todo fenómeno social, al decir de Rafael Echeverría, es un fenómeno lingüístico. El lenguaje es el punto de encuentro entre Estrategia y Comunicación. O como dice Lotman⁹, el hombre vive en la semiosfera, el discurso «selecciona» el público a su imagen y semejanza. Existen esferas únicas de sentido, así como

⁸, Eliade, M. *Lo sagrado y lo profano*. Barcelona. Ed. Labor, 1957 (pg. 31)

⁹ J.M. Lotman. *La semiósfera. La semiótica de la cultura*. Madrid: Cátedra, 1996.

“semiosferas particulares”, que serían los territorios de sentido individual o de distintos grupos sociales e históricos.

Y es en este punto cuando me gustaría aportar para la reflexión común, cómo la creación de significaciones con raíz vital, y por tanto integradoras de elementos racionales y emocionales, influye en el cauce de acciones, porque a lo que enriquece el sentido de la vida, y, por tanto, merece ser atendido, es a lo que se le presta atención. La atención es el factor activador de los procesos de comunicación.

Por ello, defiendo que **una manera eficiente de generar sentido se deriva de elección y ocupación de campos de significación**. Ello es prioritario en cualquier proceso estratégico. Equivale al posicionamiento en el universo simbólico de quien percibe la acción. Y derivado de ello, el uso de las metáforas adecuadas constituye una herramienta potentísima para el despliegue de las estrategias. La metáfora es a la estrategia como la ecuación a las matemáticas. Son puentes. Esto es igual a eso. En esto, ver aquello, definía Octavio Paz la metáfora. Por ello las conclusiones de un relato descansan sobre una metáfora primordial. De hecho **nuestro universo mental es una constelación de metáforas**.

Finalmente, propongo la utilización de la metodología de las ciencias de la documentación para la estrategia de **una organización dinámica de sistemas significacionales desde las distintas expresiones de sentido, para la construcción de mensajes conectivos**, mediante el aislamiento de palabras-clave y palabras-alma.

Primera conclusión

El objetivo de esta aportación es aprender a gestionar relaciones desde el punto de vista organizacional para generar marcas sostenibles. Hemos

respondido a la pregunta de ¿por qué conectarnos? Hemos explicado la evidencia aparente de la necesidad de un propósito para la activación de las relaciones necesarias para la red de la vida. La teoría de la finalidad desemboca en la necesidad de asumir un sentido como razón vital, tal y como defiende la Logoterapia de Viktor Frankl. El sentido es lo que activa las significaciones de las que se valen las personas y las organizaciones para establecer relaciones entre sí.

La cita

Niklas Luhmann (1927-1998) indicaba en 1997 que el sentido y la significación establecen los límites de las organizaciones. Las comunicaciones pueden marcar más las fronteras organizacionales que las fronteras físicas. Por eso, a la pregunta de ¿qué producen las organizaciones?, su respuesta es: *significación. La generación de sentido, de significación se convierte así en la gran estrategia que debe guiar a una organización. La gran tarea directiva consistirá en saber establecer qué sentido y qué significación ha de generar una organización dada*¹⁰.

Comunicamos para decir quiénes somos, qué hacemos y cuáles son nuestras expectativas. Y comunicamos para que suceda algo. Y esto vale tanto para una persona como para una organización, ya sea una empresa, un gobierno o un grupo.

La experiencia se organiza en significados

No existe una realidad distinta de lo que significan para nosotros las experiencias vividas. Y esa experiencia se ahorma en lenguaje. No podemos acercarnos al mundo de una forma inmediata, sino a través de un intermediario que es el lenguaje. “Si a través del lenguaje podemos progresar en el

¹⁰ Luhmann, N. *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*. Barcelona. Paidós, 1997

conocimiento-nos dice Emilio Lledó (1970:42)-, es porque la palabra no es mero símbolo o formalización de contenidos , sino que en ella se integran, de alguna manera, la objetividad y la subjetividad. Por eso la esencia le lenguaje consiste en llenar con la materia del mundo fenoménico la forma de los “pensamientos”. Por eso, la realidad se organiza desde una dialéctica de contenidos más que de formas.

Esta misma idea la reitera Whorf¹¹ cuando afirma que nuestro lenguaje nos da la forma de la experiencia que imaginamos tener del mundo. La hipótesis de Whorf es que la reducción del mundo en cosas y en procesos separados están determinados por nuestra gramática. Por eso, los esquimales disponen de mucho más términos para definir la nieve que los que vivimos en latitudes templadas.

En definitiva, las cosas no se pueden conocer en sí mismas. Las cosas son en mí. Y cuando llegan se subjetivizan y pasan por el tamiz del pensamiento. El mundo en mí es lenguaje, porque, como dice Pierce “igual que no puede haber una General sin Instancias que lo encarnen, igualmente no puede haber pensamientos sin Signos” (1974:81)”.

También abunda en esta idea Eco (*La estructura ausente*), el hombre no llega a la realidad antes que el lenguaje, sino que habita en el lenguaje. Esto mismo defiende Rafael Echeverría , (“Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él”). Esto es, la realidad se crea al nombrarla, somos la expresión de nuestro lenguaje. Los seres humanos actuamos a través del lenguaje y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en el que vivimos, transformamos lo que es posible y construimos futuros diferentes. De hecho, pre-decimos el futuro constantemente. La expresión “voy a hacer esto o

¹¹ Whorf. Language, Thought and Reality. Selected Writings of B.L.Whorf. Ed Carrol. Cambridge, Mass, The M.I.T., 1956.

aquello” no es sino una predicción de futuro. “El lenguaje es la morada del ser”, decía Heidegger. El lenguaje es lo que hace que los seres humanos seamos como somos. El lenguaje no sólo nos permite hablar “sobre” las cosas: hace que ellas sucedan. Por lo tanto, el lenguaje es acción, es generativo: crea realidades, en tanto que los efectos de significaciones abren o cierran posibilidades de futuro en contextos determinados.

El giro lingüístico, que comenzó con Nietzsche e impulsó Wittgenstein, supone que construimos nuestra convicción de lo que es real a partir del lenguaje.

¿Cómo las organizaciones pueden sacar partido de la conexión a través de palabras-alma?

Decía Heráclito que el conocimiento que se aplica a la realidad es inútil. ¿En qué se concreta esa utilidad si hablamos de empresa y organizaciones sostenibles en un mundo complejo a través de palabras-alma? Sin duda alguna, en conseguir una mejor conexión con quien queremos estar conectados. Todas las organizaciones necesitan estar conectadas para conseguir sus objetivos de sostenibilidad en el tiempo. Esa conexión se fundamenta en el sentido, la finalidad que organiza todas las acciones. De ese sentido emerge lo que venimos denominado **palabras-alma**. Las palabras-alma, descriptores del sentido profundo del discurso, no son sino una herramienta que permitirá delimitar los universos significativos tanto de la organización como de sus grupos de interés, de manera tal, que sea posible el establecimiento de una red de significación compartida. Y todo esto, ¿para qué?

Para establecer el tipo de relación que tanto a la organización como al público interesado les vale para su visión de futuro, es decir, para su sostenibilidad: necesidades resueltas, confianzas ganadas, prestigios adquiridos, reconocimientos, ventajas, etc. ¿Y cómo se hace esto?

Las relaciones se configuran como conversaciones y estas como relatos, historias que intercambiamos constantemente. Por ello, el objetivo de la obtención del universo significativo a través de palabras alma alude a la elaboración de un relato corporativo compatible con el relato de expectativas de los públicos de interés. De la manera de decirse ante los públicos interesados y de los intercambios respondidos por estos han de emerger las mejores decisiones organizacionales. Comunicación estratégica. Por eso, es imprescindible aquí y ahora tomar tierra sobre tres asuntos de carácter práctico: el relato organizacional o corporativo, el nuevo modelo de gestión empresarial desde la matriz conectiva y el cuadro de mando de indicadores del estado de las relaciones con los grupos de interés, es decir, definir parámetros de conectividad.

Las redes sociales son espacios donde se conversa sobre historias

Al igual que los antiguos griegos se citaban en el ágora; del mismo modo que desde el medievo en las plazas y zocos se han reunido mercaderes y compradores, hoy el espacio social en donde se desarrolla la mayor concentración de personas de todo tipo es la red Internet. Y en su interior, las redes sociales. Internet es algo más que un canal de información. Es comunicación pura, en sentido de conectividad.

Jeff Jarvis , profesor de periodismo en la City University de Nueva York, lo exponía muy claramente en El País ¹²: “La gente de los medios vemos Internet como si fuera un medio; esperamos que actúe como un medio: producido, editado, pulido, limpio, controlado. Pero Internet no es un medio; es un sitio. Internet es sociedad, un espacio donde nos conectamos con los demás; con información, con acciones, con transacciones. Hay gente buena, gente mala, gente inteligente, gente estúpida. Internet es vida, la vida es desordenada, y así es Internet, desordenado. Y eso es lo que gente no puede entender ni soportar.

¹² http://elpais.com/diario/2010/09/19/domingo/1284868354_850215.html (14/04/2014)

Ven una página como si fuera la de una revista, y no lo es; no tiene nada que ver. Es también el problema de los grupos de comunicación: siguen creyendo que Internet debería operar como su industria. No. El control de Internet lo tiene la gente, es de la gente. Ahí somos invitados, y si no añadimos valor, sobramos.(...) Ya no hay vuelta atrás. La gente se ha acostumbrado a navegar. No va a funcionar [intentar controlar la edición]. Si la tableta no te permite enlazar, tener Google, añadir comentarios, pierde todo lo *sexy* de Internet”.

Y lo que enlaza, lo que genera valor son las historias. Son los relatos los que cautivan la atención de los internautas. Las redes sociales son espacios en donde se conversa sobre intereses similares, sobre información y conocimiento útil. Las organizaciones deben aprender a generar valor con sus contenidos, con sus argumentos, en definitiva. No estamos ante un problema de precios y demandas, sino de confianza en lo que nos están contando. Las organizaciones deben ser capaces de estructurar historias que resuenen en quien las lee y las sigue. Historias que hagan ver al lector su destino en el destino de otros. “Esto me puede pasar a mí”. Esta es la idea de sentido desde donde reverberan las palabras-alma.

Los blogs, Twitter, Facebook , Google+, Whatsapp, ChatOn, etc. son lugares para conversar. Y conversar significa escuchar y hablar para converger. Empresas como Bankinter , Ford o Iberia; organizaciones como Ayuda en Acción o Avaaz que promueven el activismo ciudadano, grupos musicales como Hombres G...han entendido que los mercados están interconectados personalmente y que hay que interactuar con esas personas. No manipularlas ni intentarlo, sino interactuar, comunicarse, fluir significativamente en doble dirección en un lenguaje común, sobre historias co-creadas por todos. El valor de la historia está en la respuesta que la re- genera desde sus destinatarios. Cada *twit* es una historia, cada *post* es una historia, cada conversación es una historia.

La creación de valor a través de la narrativa corporativa

Las empresas son organizaciones empresariales formadas por personas que se comunican con personas (seres lingüísticos). Es por eso que decimos que **las organizaciones son lo que dicen que son**. Manifiestan cuál es su Visión, nos cuentan qué Misiones tienen, nos permiten leer con qué valores legitiman su actividad, nos dicen qué productos ofrecen, dónde los hacen, cuándo y para qué. Y lo hacen buscando ponerse en contacto con sus clientes reales o posibles. Un contacto, una conversación, bien directa (en un punto de venta) bien a través de los medios de comunicación convencionales o virtuales.

Al final del proceso existe alguien que cuenta una propuesta de valor a alguien que puede estar interesado. Es decir, los públicos de nuestra organización, sea esta cual sea, se forman en torno a lo que decimos acerca de nosotros, lo que hacemos y cuál es el sentido por lo que lo hacemos. Si la identidad de quien emite el mensaje es reconocida socialmente, tiene prestigio (reputación); si la propuesta de valor del producto (ya sea este un bien, un servicio o una idea) es competitiva y si el sentido final es compartido (existe una promesa de satisfacción vital), entonces se genera una conexión definida por lo que significa, lo que simboliza esa relación para el cliente.

En definitiva, se trata de compartir un imaginario con el interlocutor, mediante historias reales o ficticias, para captar su atención y mejorar el grado de conectividad. La asociación entre un producto, bien, servicio y la experiencia de sus historias genera coherencia. Y la coherencia genera, a su vez, transitoriedad a la decisión de quedarse, recomendar o volver a esa marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GORDON W. ALLPORT (1979) *Prólogo a El hombre en busca de sentido*, de V. Frankl, Barcelona , Editorial Herder

LLEDÓ. E. (1970) *Filosofía y Lenguaje*. Barcelona. Ariel, (pág. 61)

FRANKL, V. (1991) *El hombre en busca de sentido*. Barcelona. Ed Herder

CHISTAKIS, Nicholas A. y Fowler, James H.(2010) *Conectados*. Madrid. Taurus, (pág.229)

ELIADE, M. (1957) *Lo sagrado y lo profano*. Barcelona. Ed. Labor, (pg. 31)

LOTMAN J.M.. (1996). *La semiósfera. La semiótica de la cultura*. Madrid: Cátedra

LUHMANN, N. (1997) *Observaciones de la modernidad. Racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*. Barcelona. Paidós

WHORF.(1997) *Language, Thought and Reality*. Selected Writings of B.L.Whorf. Ed Carrol. Cambridge, Mass, The M.I.T.,