



Daniel Scheinsohn nos enseña innovadores instrumentos prácticos de inalcanzable valor para los políticos, altas gerencias, investigadores entre otros. Este libro es una pieza clave, profunda y reveladora acerca del dominio del poder y el ingenio aplicado a la estrategia y a la maestría de la comunicación.

A continuación el experto en comunicación empresarial nos hablará un poco sobre este importante tema.

1. ¿Cuéntenos un poco sobre su libro “El poder y La acción”?

El poder y la acción es un libro que trata del dominio del poder, del ingenio aplicado a la estrategia y de la maestría en comunicación, todo lo cual determina insoslayablemente ocuparse también de la **acción**. Reúne experiencias cosechadas a lo largo de medio siglo de práctica profesional y en esencia pretende aportar un marco conceptual y soluciones concretas que demostraron absoluta efectividad en muy diversos ámbitos tales como los negocios, gobierno, política, relaciones internacionales, crisis & conflict management, defensa, comportamiento organizacional, entre otros tantos.

2. ¿Desde dónde debe surgir la función de un Director de Comunicación?

En este punto creo tener una mirada algo distinta a aquella que sostienen algunos otros autores.

Desde mi perspectiva la “Estrategia Operacional” es aquella a la que generalmente se hace referencia y es el nivel en el que se desempeña el DirCom. Es el nivel en el que al igual que otros Directores tales como el de Finanzas, Recursos Humanos o Producción, el DirCom debería rendir cuentas de sus resultados a través del cumplimiento de ciertos indicadores clave de desempeño que son pertinentes a la naturaleza de su quehacer. Entonces cuando en general se habla de “Estrategia de Comunicación”, se están refiriendo a la “Estrategia

Operacional de Comunicación”. Este es el lugar que creo debe ocupar el DirCom clásico articulando diversas disciplinas y tácticas que constituyen a la comunicación.

Sin embargo a menudo se omite un nivel superior de Estrategia que es el que debe hacer de puente entre el “Nivel Político” de la organización -caracterizado fundamentalmente por un pensamiento abstracto y más proyectivo- y el nivel de la “Estrategia Operacional” en el que se aplica un pensamiento de perfil más “ejecutivo”, emparentado con las acciones concretas del “aquí y ahora”.

Este puente es la “Gran Estrategia” y entiendo que es un nuevo territorio por construir, el territorio privilegiado de Comunicación Estratégica® y que reclama una nueva figura que está más allá de la del DirCom.

Entonces hoy, además del DirCom, se impone el concurso de un CSO (Chief Strategy Officer) o Director de Estrategia, el articulador de “lo político” y de “lo ejecutivo”. Su herramienta privilegiada es el lenguaje (en su más amplio sentido) y –por su puesto- la naturaleza de las incumbencias de su función trascienden a las problemáticas de la “comunicación” en un sentido restrictivo.

Con lo dicho, la función del CSO, no puede surgir en otro nivel que no sea el de la Alta Conducción.

3. ¿Por qué las empresas deben aprender que la “No comunicación” no existe?

Porque a través de lo que una organización expresa, no sólo en su decir sino además en su hacer, sentir y pensar, está construyendo “ser”. Está “siendo” (no tan solo diciendo) ante los públicos y ante sí misma.

Si la dirigencia no aprende este axioma que es fundante para la praxis relacional, más tarde o más temprano, con mayor o menor gravedad pero inexorablemente, deberá padecer los efectos de esta ignorancia o negación.

4. ¿Cómo debemos manejar las comunicaciones?

Comunicación Estratégica® lo hace a partir de un marco conceptual, referencial y operativo que le es propio y distintivo. Propone un instrumento inédito: el “Hexag-ON”. El “Hexag-ON” se constituye en un Sistema Ecosistémico de Gobierno.

Nuestro “*Hexag-ON*” está compuesto por seis “Activadores de la Estrategia” que están orientados a diseñar y dinamizar los procesos que integran el “*continuo*” que va desde el más general Dominio Político (el dominio de la lógica Poder) hacia el dominio de las incumbencias más particulares (el dominio de la acción). Con lo planteado hasta aquí estamos evidenciando que a partir de Comunicación Estratégica® se dinamiza un proceso de (re) ingeniería del “Poder”.

5. ¿Qué es la comunicación estratégica?

Desde mi perspectiva, Comunicación Estratégica® comporta un marco ético, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional. La perspectiva que propongo la vengo desarrollando desde hace más de 25 años y conjuga la investigación teórica con el “conocimiento en acción” que emerge de la práctica profesional más descarnada.

Sostiene que la Comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, que es imprescindible diferenciar de la comunicación de nivel táctico.

En definitiva Comunicación Estratégica® propone así un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una Estrategia que las englobe. El gran desafío que pretende asumir Comunicación Estratégica® desde mi perspectiva, es el de crear contextos para lograr que las cosas que han de suceder, sucedan y de la manera más favorable.

6. ¿Por qué sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica?

Una organización es en esencia un *emergente sistémico* y no una suma discreta y arbitraria de partes. Desde el punto de vista de la “salud organizacional” aquello que debe “ser exitoso” es precisamente ese *emergente organizacional sistémico*, y no alguna de sus partes como a menudo sucede. Solo el éxito de aquel *emergente organizacional sistémico* habilita a que el éxito sea sostenido y sustentable. La comunicación en su más amplio sentido, es lo que lo hace posible. Para lograr alcanzar sus metas, la organización indefectiblemente necesita “ser con otros”. La Estrategia (constructo de decisiones generales) emerge de ese particular “ser con otros”. Así, a través de una suerte de “*conversación institucional*”, cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público (diálogo, polémica, competencia, seducción, aniquilamiento, etc.) a partir de los cuales y conforme a sus convicciones procurará alcanzar sus anhelos.

7. ¿Para qué sirven las comunicaciones de nivel táctico en la comunicación estratégica y por qué es ineludible diferenciarlas?

Para comprender nuestra propuesta resulta menester diferenciar la Comunicación de nivel estratégico de las comunicaciones de nivel táctico, entendiendo a estas últimas como aquellas que surgen de disciplinas especializadas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbying, etc.) que -en el marco de una Dirección Estratégica- cumplen una función táctica. En definitiva Comunicación Estratégica® propone un método de gestión destinado a articular todas las disciplinas especializadas - comunicaciones tácticas- en el marco de una Estrategia que las englobe a través de un sistema integrador, sinérgico y coherente.

8. ¿Explique de qué se trata el origen militar de la Estrategia?

El ámbito militar fue el lugar desde donde la Estrategia cobró un sentido y sistematización, determinando las inspiraciones clave que luego influirían en otros campos (por ejemplo la política, la economía, etc.). En sentido amplio se la reconoce como “arte de proyectar y dirigir grandes movimientos bélicos”. De hecho, en la vigesimosegunda edición del *Diccionario de la lengua* de la Real Academia Española, encontramos que el significado de “Estrategia” es: “Del latín *strategia*... Arte de dirigir las operaciones militares...”.

Sin embargo y más allá de todo lo dicho, queda en claro que hoy la Estrategia es un tema que trasciende el ámbito militar, que en general despierta el interés de muchas personas y que desde siempre está presente en los asuntos más significativos de toda nuestra historia.

9. ¿Qué es El “Hexag-ON”?

El “Hexag-ON” es nuestro **Sistema Integrado de Dirección de Comunicación Estratégica®** y se constituye en el driver fundamental para poder crear valor sustentable en virtud de los lineamientos que establece el “*Corporate Governance*”.

Así como el mapa no es el territorio, el **Hexag-ON** no es la Estrategia pero sin embargo nos permite describirla. Esta descripción –y el Gobierno- se realiza a través de sus seis “Activadores de la Estrategia” a saber: “Personalidad”, “Identidad”, “Cultura”, “Vínculo”, “Comunicación”, “Imagen”.

El **Hexag-ON** se constituye así en el “Mapa Estratégico” y “Tablero de Comando” que nos permite describir cómo la organización instrumentará el Poder para crear *valor sustentable*. Asimismo el **Hexag-ON** proporciona un lenguaje “en común” para que los Equipos de Alta Dirección y Gobierno puedan “conversar” y discutir de manera experta el diseño y

dinamización de la Estrategia. De esta manera el **Hexag-ON** proporciona el eslabón faltante entre la formulación de la Estrategia y su ejecución”.

10. ¿Cuál es el problema de los presidentes de una empresa hoy en día?

Con el capital y la mano de obra como recursos clave, el análisis clásico de las organizaciones estuvo siempre centrado en la división del trabajo y en el intercambio de mercaderías. La mayoría de los Presidentes (en ocasiones por formación pero a menudo también presionados por los imperativos que imponen sus shareholders) operan aún apegados a esta lógica.

Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan más en función de las relaciones e interacciones y del intercambio de mensajes que a partir del intercambio de objetos materiales. Esto es un cambio de perspectiva clave que los Presidentes deben poder accionar no solo en ellos sino además en sus mandantes.

Definitivamente las organizaciones del presente milenio reclaman de manera urgente un nuevo paradigma de Gobierno que permita responder adecuadamente a estas inéditas exigencias. Un paradigma que contemple al compromiso, a la responsabilidad, a la complejidad y que convoque a un cabal entendimiento de “lo Político” y “lo “Estratégico”.

Los presidentes deben ser capaces de reinventar el hoy obsoleto e inoperante modelo empresarial/organizacional del industrialismo clásico. Ellos deben ser capaces de observar la realidad con la visión de la complejidad que los actuales entornos demandan, porque tal como afirmara Paul Valéry: “...un hecho mal observado es más pernicioso que un mal razonamiento”.

11. ¿Qué recomendación le da a todos los presidentes de una compañía, gobernantes, directores, catedráticos, estudiantes entre otros con respecto a la comunicación estratégica?, ¿qué deben siempre tener en cuenta?

Por lo antedicho, todos deben entender que cualquiera sea la naturaleza de una organización, ésta se dinamiza hoy en medio de un complejo entramado de fuerzas y relaciones múltiples, diversas y contradictorias. Que siempre operan interaccionando con pluralidades de actores sociales en situación -al menos latente- de constante conflicto.

Estos actores con múltiples propósitos sumados a otras variadas circunstancias, condicionan permanentemente las decisiones y los logros de la organización.

De hecho y por más “poderosa” que ella fuere, la libertad de acción de una organización siempre estará condicionada.

Así las cosas, conviene asuman a las organizaciones, más que como meras proveedoras de bienes y/o servicios, como enunciatoras de mensajes, creadoras de contextos y productora de impactos políticos.

Si quieren lograr alcanzar sus metas de manera sustentables, inexorablemente deberán a aprender a “*ser con otros*”, perfeccionarse en este aprendizaje, saber concebir e instrumentar el Poder y comprender la complejidad inherente a la “*ecología de los intereses*”.

Para contacto directo con el experto en comunicación empresarial
E-mail (scheinsohn@gmail.com)
Twitter (@Scheinsohn).