

## Estrategia de la Comunicación y del *Management* Narrativo. Entrevista a Rafael Alberto Pérez<sup>1</sup>.

(Realizada: 02-08-2006)

Samuel Martín-Barbero

*Profesor de Comunicación empresarial y Director del Máster en Marketing y  
Comunicación Corporativa de la Facultad de Ciencias de la Información de la  
U. de San Jorge, Zaragoza, España.*

---

<sup>1</sup> Rafael Alberto Pérez, padre de la nueva teoría estratégica y autor de referencia sobre Estrategias de Comunicación. Es desde el año 1973, profesor titular de Estrategia de Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y desde 1990, socio fundador de Consultores Quantumleap. A su vez, desempeña el cargo de presidente ejecutivo del Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación (FISEC). Es miembro de los consejos editoriales de Encontros Científicos (Universidade do Algarve, Portugal); Hologramática (Universidad de Lomas de Zamora, Argentina) y Tendencias 21 (España). Profesionalmente, se iniciaría en agencias de publicidad como Lintas, FCB y McCann Erickson, trabajando para Unilever, Gillette, Johnson Wax y Coca Cola. También, abordaría la opinión pública desde el Centro de Estudios y Comunicación Económica y las relaciones públicas desde el Instituto de la Comunicación Pública. Dentro del terreno institucional ha asesorado a la Unión Europea, Consejo de Seguridad Nuclear, Ministerio de Defensa, Comunidad de Madrid y Ayuntamiento de Madrid. Su galardonado (Premio 2005 de la IV Cumbre Iberoamericana de Comunicadores) libro Estrategias de Comunicación publicado por la editorial Ariel y ya en su tercera edición, ha sido destacado por el European Journal of Communication. Otras distinciones a resaltar en su haber son el Premio Nacional de Investigación Gardoqui-Sarpe (conjuntamente con Javier Suso) en España, en 1974; la Vanera Académica del Instituto Nacional de Publicidad (Presidencia de Gobierno) en España, en 1978, y el Premio a la Excelencia Investigadora en Estrategia (Universidade do Algarve) en Portugal, en 2006. Distintos autores han decidido analizar su pensamiento como es el caso de María Jesús Martínez Pestañas (año 2002).

Sobre Estrategias de Comunicación hay muy poco escrito, tanto en idioma inglés como en español. De lo dicho en esta materia, lo cual representa una porción mayor, las miras son estrechas y cargadas de planteamientos simplistas que se amparan en una ambigua funcionalidad. Desde mediados del siglo XX, se ha convivido con la visión economicista de la estrategia desde la Gestión (Management) aplicándola a la Comunicación. Sin embargo, para el experto teórico-práctico de la estrategia, Rafael Alberto Pérez, cada día la Comunicación, estratégica por naturaleza, demuestra ser un dinamizador social más importante a pesar de que su coste energético sea tan bajo e intangible. Las estrategias de Comunicación están presentes en el ser humano desde su nacimiento, así como en todas las profesiones técnicas o no, más allá de la esfera de la empresa. Las estrategias de Comunicación cubren una franja temporal indeterminada y son algo incontrolables; no representan un momento preciso de fácil sujeción. Tener la capacidad de hacer estrategias de Comunicación en tiempos de calma y en tiempos de crisis, constituye un proceso que el denomina como “estrategar”, y una de las ayudas a este desempeño es el mitológico “Management Narrativo” que el promueve.

Todo comunica en la palabra escrita y hablada de Rafael Alberto Pérez. En definitiva, predica en su obra con su propio ejemplo personal. Además, deja huella en cada una de sus profundas respuestas. Ilumina con clásicas contribuciones de otros, modernos planteamientos elásticos y no categóricos propios. La forma de su discurso es delicada, mientras que el contenido es contundente apostando por la Antropología, la Historia, la Psicología y la Política, y menos por la Sociología, la Economía y la Matemática. En cuanto a entornos de debate, considera Iberoamérica como el caso más estimulante por el alto nivel de sus expertos, y ahora, gracias a la tercera edición (2006) de su libro (manual en muchas Facultades) Estrategias de Comunicación (publicado por primera vez, en 2001) y a los casi veinte mil ejemplares vendidos, construye el reto más difícil que culmine la universalidad de sus ideas; saltar al mundo anglosajón para ser oído, leído y como más disfruta, “alimentado” gracias a la contra argumentación.

*Las diferencias entre un buen alumno y un buen cliente son...*

R.A.P. “Un buen alumno debería ser alguien que te exprimiera como un limón para sacarte el conocimiento y un buen cliente debería ser alguien que te dejara trabajar para ayudarlo a cumplir sus objetivos”

*¿Trabaja mejor en solitario o con una red de colaboradores?*

R.A.P. “Casi todos mis libros son con el equipo. El más difícil lo escribí solo porque era la única manera de darle unidad. Cuando hago una estrategia la hago solo, me aíso, pero luego la paso a la crítica de mis colegas. Es decir, creo mucho en el trabajo en equipo”.

*¿Qué valora más de una red de colaboradores?*

R.A.P. “Tiene que haber un pacto humano. Tiene que haber unas coordenadas humanas... que no haya desconfianzas, que haya empatías, y a partir de ahí, la fluidez”.

*¿A quiénes valora más en su red de colaboradores?*

R.A.P. “En la red de colaboradores de la vida, de pronto te enseñan personas que están muy olvidadas. Por ejemplo, Cristóbal Marín, profesor mío en la Escuela Oficial de Publicidad me abrió el interés por la Estrategia. Enrique Feijoo, octogenario, fue el que llevó esta Escuela a la Facultad y me llevó a mí como profesor. En la actualidad destacaría a mi socio Jesús Timoteo, y a un amplio número de expertos del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación”.

*¿Qué le ha hecho tener que parcelar su vida en lo científico y en lo profesional, y no optar por uno u otro?*

R.A.P. “Los propios derroteros. Empiezas por un sitio y se te abren otras puertas y no se cierran las primeras. Entonces, te encuentras que estás jugando varias partidas. Puede ser que yo tenga una determinada capacidad natural para jugar varias partidas. A veces, cuando en un territorio no gano abro la partida sacando otro tablero. En todo caso he sentido los beneficios de ese viaje de ida y vuelta entre la Academia y la consultoría. Será por algo que mi frase favorita es una cita de Henri Bergson: Piensa como un hombre de acción pero actúa como un hombre de pensamiento”.

*Describe brevemente los siguientes conceptos: Información, Conocimiento, Comunicación y Comunicación Estratégica*

R.A.P. “La Información es conseguir datos, el input de la decisión. El Conocimiento es la asimilación de esa información para ponerlas en práctica en la vida real; el conocimiento útil. La Comunicación es la generación de significados y de valores compartidos. La Comunicación Estratégica es realmente aquella que ayuda a articularse con otros de cara a conseguir unos logros que reduzcan la incertidumbre”.

*¿Qué padres o maestros de la estrategia ha tenido?*

R.A.P. “Directos, muchos en la práctica pero pocos en la teoría. Aparte de Marín, mi madre fue una gran estratega por su pautas seguidas en la vida. Generalmente, las mujeres han dirigido el mundo desde posiciones de debilidad. Pero al día de hoy, no veo grandes maestros donde fijarse. En mi opinión la Estrategia es hoy por hoy una disciplina desorientada que no ha sabido fijar su objeto de estudio ni superar la economicidad de sus planeamientos. Por ello me interesan más los expertos de otras materias que pueden proporcionar materiales muy ricos para construir una nueva teoría de la Estrategia. Este es el caso de Edgar Morin quien ha dado toda una cosmogonía desde la cual es muy fácil asentar cualquier visión de la Estrategia y de la Comunicación. Las teorías sajonas de la Comunicación como las del constructo y la de las normas son también bastante interesantes. En Iberoamérica, más concretamente en Chile, señalaría a Rafael Echeverría y en Brasil, a Kaplun, con sus estrategias de educación”.

*Entonces, ¿la capacidad de strategar es innata al ser humano?*

R.A.P. “Sí. La Estrategia es una capacidad humana. Las estrategias humanas son diferentes de las de los demás animales. Estrategar, es el proceso que lleva a la estrategia.

Da existencia a un nuevo concepto, ya que cuando no existe una palabra no existe una categoría conceptual. Es tan poco el interés que hemos tenido por los procesos de desarrollo estratégico, que necesitamos tres o cuatro palabras para describir lo que implica Estrategar. Digamos, pues, que en toda situación el ser humano podría procesar de tal manera que llevara a unas estrategias y no a otras. De hecho, lo hacemos. Lo que hay que desvelar es como lo hacemos (estrategamos) y no tanto inventar algo”.

*¿El ser humano se anticipa o se adapta cuando recurre a la estrategia?*

R.A.P. “No hay contradicción. El pensamiento estratégico es siempre anticipativo y en gran medida adaptativo. En la mente humana hay un lenguaje de tiempo futuro fruto de la evolución de su cerebro. Es una necesidad antropológica que los animales no tienen. El ser humano, elige entre cauces alternativos de acción, al contrario que los animales que solo deciden y por ello puede salirse estratégicamente de su circularidad, lo cual tiene mucho que ver con la polisemia (lecturas distintas de una misma realidad) para abrir vidas nuevas vía la creatividad y el azar. La función básica de la Estrategia tiene mucho de pensamiento anticipativo, ello te puede llevar a adaptarte al entorno a pretender liderar un cambio en ese entorno. Por consiguiente, la Estrategia será más adaptativa, más incremental, o más revolucionaria según las circunstancias aconsejen”.

*Si la estrategia dentro del ser humano es más individual que colectiva, ¿dónde se halla entonces la importancia del componente relacional dentro de la Estrategia de Comunicación?*

R.A.P. “La nueva Teoría Estratégica en la que estoy trabajando (con otros expertos como la profesora argentina Sandra Massoni, Universidad de Rosario) parte de la propia humanidad del estratega (hoy reemplazado por constructos tales como “actor racional” y “homo oeconomicus”(..)) y un rasgo de esa humanidad es su carácter relacional, y el otro, la diferencia individual y cultural. Ya decíamos antes que el ser humano supera la circularidad de la vida animal porque elige entre bifurcaciones y eso hace que cada uno viva su propia vida, y se monte su propia película. De esta forma somos diferentes también de los otros hombres. La nueva teoría, lejos de negar esas diferencias, trabaja desde ellas y, partiendo de la relacionalidad humana, trata de articular las voluntades para trazar cauces de acción común mas armónicos. Pero lo cierto es que en nuestras sociedades domina un marco cultural “adversativo” en que todo es percibido en términos dialécticos y de confrontación. Pienso que es un marco erróneo y que hay que convertir a la Estrategia de una ciencia del conflicto en una ciencia de la oportunidad. Es ahí donde entra en juego la Comunicación. Y además hay que convertirla en una Teoría General de la Estrategia no sólo para el negocio, sino para todo el ámbito del ser humano, y es aquí donde se encuentra el interés para la sociedad”.

*¿Qué le hace a la Comunicación ser estratégica?*

R.A.P. “La Comunicación es una forma de interacción (simbólica) y será estratégica como cualquier otra acción cuando tenga los rasgos que caracterizan toda acción estratégica. Lo que nos obliga a recordar que una estrategia no es otra cosa que la

elección/expresión de un determinado cauce de actuación que se supone mas acorde con las metas asignadas y con los contextos de acción. Pero no todas las decisiones son estratégicas, solo aquellas en que al tomarlas el sujeto tiene en cuenta la posible intervención de otros actores, fueras o sistemas que con su intervención pueden favorecer o perjudicar el logro de sus metas. Dado que en la realidad de los mercados políticos, económicos y culturales la Comunicación es una forma de interacción que los individuos suelen utilizar como complemento de otros comportamientos, lo mas frecuente es que este tipo de estrategias no se encuentren en estado puro, sino que se presenten como estrategias mixtas”.

*¿Es posible cuantificar la estrategia?*

R.A.P. “Sí en algunas, como las financieras. Lo que soy radicalmente contrario es que- en aras a una pretendida exactitud- se intente distorsionar al ser humano que no es ni matematizable ni exacto, tan sólo interpretable. Toda praxeología, toda ciencia de la acción humana debe partir del reconocimiento de esa humanidad. Lo que quiero decir es que, para poder ser exactos, muchas teorías están cuantificando variables no cuantificables o de difícil cuantificación, por ejemplo las prioridades humanas, cuando sería más honesto renunciar a la pretensión de exactitud”.

*¿Es la Comunicación estratégica vulnerable a las diferencias culturales?*

R.A.P. “Las actuales formulaciones de la Estrategia sí, porque no han tenido en cuenta el factor cultural, para nosotros es un factor clave que debe formar parte de cualquier enfoque estratégico. Como la Comunicación es significación, no importa lo que uno diga; el valor objetivo de la Comunicación. Importa el valor subjetivo de lo cultural. La Cultura es un elemento clave en la Comunicación Estratégica”.

*¿Cuál es el enfoque teórico más apropiado para aproximarse a la estrategia en la Comunicación?*

R.A.P. “Culturalmente en Iberoamérica se han preocupado mucho por sus temas de identidad, de desarrollo y de colonialismo mediático, los cuales han conducido a visiones sistémicas bajo la influencia de Humberto Maturana (más comunitarias y más micro que macro). Por su parte, en el mundo anglosajón han dominado primero los enfoques matemáticos de la teoría de los juegos de John von Neumann y desde los años 55 los enfoques del Management y las Escuelas de Negocio. Nosotros, desde el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, trabajamos en una nueva Teoría Estratégica menos genométrica y mas hermeneútica, menos racional y mas relacional”.

*Si su presupuesto de investigación no fuera un obstáculo, ¿qué proyecto de comunicación llevaría a cabo y con qué fin?*

R.A.P. “A uno que ya tengo en marcha llamado “Estrategar”. Aquí se estudian los procesos estratégicos del ser humano como modelo básico que exportar después a la organización. Hay modelos muy esquemáticos sobre la acción colectiva y significados a pesar de las complejidades particulares. En cambio, no hay ninguna explicación de

cómo toma decisiones estratégicas un Ser Humano individual. Se ha intentado hacer lo más complejo cuando todavía no tenemos resuelto ni explicado el modelo más simple. Y eso ha llevado a proponer modelos absurdos de carácter secuencial, muy discutibles y, desde luego, muy separados de la forma en que los seres humanos individual y colectivamente adoptamos estrategias en la vida real”.

*Sin embargo, recurriendo a la etimología de corporativo (corpus=cuerpo) muchos analizan y gestionan la empresa o la organización como un ser humano individual y no como una acción colectiva...*

R.A.P. “Eso se hizo de inicio con Andrews y Ansoff a mediados de los años ochenta, pero sin justificación. La organización era un todo como concepción básica, de ahí se alimenta una de las teorías de la organización (de la firma). Era un proceso muy lineal aún metiendo el feedback. A veces, no quedaba claro cuándo el modelo era descriptivo (lo que hace) y cuándo era normativo (lo que debería hacer). No se pueden marcar los pasos de baile de la organización olvidando la realidad humana de la organización. Cualquiera que baile salsa sabe que ésta sale de la cadera y no de un librito. Afortunadamente, la teoría de la firma se ha hecho más compleja y ya se ve casi como un lugar de concertación y confrontación de las propias personas que integran empresa. Por ello, esa analogía en la que se creyó cada vez es menos seguida. Pensar que el hombre se mueve por modelos tan simples, lineales, se contradice con todo. Los modelos con los que estamos trabajando ahora son modelos cuánticos mentales que hablan de superposición de estados, por lo que se demuestra que el ser humano individual no funciona con esquemas tan sencillos”.

*Atendiendo a algunos ángulos nuevos dentro de la Estrategia y de la Comunicación aparece lo que Ud. bautiza como “Management Narrativo”. ¿Qué es exactamente?*

R.A.P. “Es una idea muy bella pensar que la vida son historias contadas a la gente a través de la mitología empresarial. No se marcan órdenes, sino que se recurre al lenguaje de los Evangelios o de otros textos fundacionales de los pueblos. Hay actores, hay un principio y hay un final, pero desde una forma lingüística, que es como tenemos configurada nuestra mentalidad. La narración responde a esto. En esta empresa te funciona este relato y en este otro no. En las historias fundacionales de las cosmogonías de todos los pueblos la narración viene para comunicar el mito. Es decir, el mito o la Visión del paraíso es previa a la narración. El Management Narrativo es la conducción hacia la tierra prometida, otra forma de conducir hacia la tierra prometida, pero la Visión (estrategia de la comunicación) de la tierra prometida es previa a la narrativa”.

*Para finalizar, ¿cuál es la tipología de la nueva teoría estratégica próxima a desembarcar, que Ud. ya vislumbraba hace cinco años?*

R.A.P. “Al estar basada en el Ser Humano no será una teoría exacta, sino hermenéutica y “blanda”. El que pretenda vender rutas y algoritmos de éxito estará engañando en la ficción que ha creado. El que obtiene resultados exactos sobre la base de la eliminación

o desnaturalización de realidades; crea realidades falsas. Al final, poco a poco nos hemos dado cuenta que en la vida social ya no hay caminos surgidos de algoritmos que nos garanticen el éxito. Tenemos que conformarnos con intentar hacerlo lo mejor posible. Con ayudar en la toma de elecciones. Con dar mejores explicaciones y mejores modelos. Pero lo cierto es que hoy ya no se trabaja con causalidades lineales, ni con partidas cerradas. La vida es iterativa. La victoria de hoy puede ser la derrota de mañana. La Historia se venga siempre del pasado, reconstruyéndolo. Puedes aplastar un pueblo, pero ese pueblo tendrá más potencia para volverse contra quien le aplastó transcurrido un cierto tiempo. Son mejor, por tanto, las fórmulas más consensuales, más negociadoras y más articuladoras que hagan aparecer un universo nuevo de pensamiento”.

