

# Foro de Comunicación FUTURIBLE 2023

## Nueva Teoría Estratégica: Paradigma para recibir al futuro

**Coordinadores**

**Octavio Islas  
Raúl Herrera**



# Foro de Comunicación FUTURIBLE 2023

## Nueva Teoría Estratégica: Paradigma para recibir al futuro

Coordinadores: Octavio Islas y Raúl Herrera





**Título original:** Foro de Comunicación FUTURIBLE 2023. Nueva Teoría  
Estratégica: Paradigma para recibir al futuro  
2024 Octavio Islas y Raúl Herrera

Primera edición en Razón y Palabra, Sello Editorial, 2024  
Diseño interior y diseño de forros: Amaia Arribas  
Corrección de estilo: Haydée Guzmán  
Fotografía de Efe Kurnaz bajo licencia libre en Unsplash

ISBN: 978-9942-48-463-5  
Quito, Ecuador.

Sello Editorial Razón y Palabra <https://razonypalabraeditorial.com>  
GICOM <https://www.gicom.com.mx/>

Los textos de esta obra han sido dictaminados por pares ciegos.



Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License que permite el uso, intercambio, adaptación, distribución y transmisión en cualquier medio o formato, siempre que dé el crédito apropiado al autor, origen y fuente del material gráfico. Si el uso del material gráfico excede el uso permitido por la normativa legal deberá obtener el permiso directamente del titular de los derechos de autor.



# Índice

<b>PRÓLOGO</b> <i>Juan Fernando Muñoz Uribe</i>	5
<b>MESA 1: EL LEGADO DE RAFAEL ALBERTO PÉREZ EN LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA</b> <i>Moderación: Rocío Brenes</i>	8
<b>Capítulo 1</b> <b>Nueva Teoría Estratégica: un paradigma desde la comunicación</b> <i>Raúl Herrera</i>	12
<b>Capítulo 2</b> <b>El complejo estrategar del desarrollo tecnológico</b> <i>Octavio Islas y Amaia Arribas</i>	32
<b>MESA 2: APLICACIONES DE LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA EN LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</b> <i>Moderación: Francisco Agudero</i>	53
<b>Capítulo 3</b> <b>Comunicación en el sector salud. Una mirada de la NTE</b> <i>Mariana Zavattieri</i>	57
<b>Capítulo 4</b> <b>Aplicaciones de la neurocomunicación para la divulgación científica</b> <i>David Caldevilla, Almudena Barrientos y Felipe Chibás</i>	68
<b>Capítulo 5</b> <b>Comunicación en el turismo: ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve</b> <i>Cláudia Ribeiro de Almeida y Jaime Echávarri</i>	83

<b>MESA 3: NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL 4.0: COMUNICACIÓN Y RECURSOS INTANGIBLES</b>	94
<i>Moderación: Patricia Durán</i>	
<b>Capítulo 6</b>	98
<b>Comunicación y liderazgo en organizaciones socialmente responsables</b>	
<i>Lorena Retamal, Jaime Alberto Orozco, Melita Vega y Caroline Ávila</i>	
<b>Capítulo 7</b>	111
<b>Comunicación para el cambio organizacional</b>	
<i>Herlinda Ortíz</i>	
<b>Capítulo 8</b>	124
<b>Comunicación y complejidad en la reputación online de hoteles</b>	
<i>Sebastián Violante y Raúl Herrera</i>	
<b>MESA 4: NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA EN LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL 4.0. Dispositivos</b>	140
<i>Moderación: Fernando Gutiérrez</i>	
<b>Capítulo 9</b>	150
<b>Inteligencia artificial</b>	
<i>Francisco Chávez</i>	
<b>Capítulo 10</b>	161
<b>La complejidad de la cibercultura en la era de la cuarta revolución industrial. La genealogía de la Nueva Teoría Estratégica y el Estrategar en este contexto emergente</b>	
<i>Jesús Galindo</i>	
<b>Capítulo 11</b>	172
<b>Análítica de datos</b>	
<i>María del Carmen Jiménez</i>	
<b>Capítulo 12</b>	181
<b>La narrativa transmedia y la participación de los prosumidores</b>	
<i>Jerónimo Rivera</i>	





## PRÓLOGO

Lo futurible, es decir, lo que imaginamos que podría ocurrir, en el caso de la estrategia y, también, de la comunicación, o a la inversa, no es un asunto de augurios inmotivados ni mucho menos de ligeras predicciones o simples conjeturas. He ahí, la preocupación subyacente de una red académica y profesional de carácter colaborativo que está procurando la consolidación científica de lo que ha denominado “Nueva Teoría Estratégica de la Comunicación”, un planteamiento que surgió de la mano del profesor e investigador español Raúl Alberto Pérez González en 2001 y al cual se han vinculado reconocidos científicos de distintos campos del conocimiento, en la tarea de lo que han denominado “una refundación” del valor de la estrategia y en asunción de un paradigma distinto que asuma al humano por una concepción relacional de construcción colectiva o co-construcción, o la dimensión de un humano relacional u homo relatio.

El presente texto, de carácter compilatorio, es una aportación del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE) que, desde hace más de dos décadas, se han convertido en escenarios de discusión, deliberación, debate, análisis y reflexión en procura de una teoría irruptora acerca de la comprensión de la relación dual de estrategia y comunicación, en resignificación de las interacciones humanas y por la asunción de aspectos y prácticas otrora inconcebibles, con sujeción a la inserción comunicativa en los fenómenos que estratégica y socialmente tendrían por qué estudiarse.

Autores, científicos, académicos y profesionales de campos diversos, afiliados a más de un centenar de organizaciones y universidades del mundo y asociados por su interés común, permiten que este compendio esfuerzo anime al lector a entender el carácter argumentativo, la tesis y los postulados planteados sobre una Nueva Teoría Estratégica (por sus siglas NTE), derivados de la realización del Foro FISEC 2023, en el cual los participantes retomaron aspectos históricos, teóricos, conceptuales y, sobre todo, futuribles de estrategia y comunicación, como también asuntos afines y variados asidos al propósito gremial.

Esta no es solamente una obra compilatoria revestida de valor y estudio; es una producción magnánima de intelecto puesto al servicio de la humanidad en los nuevos tiempos: convulsos, agitados, diversos y disímiles. Es un trabajo diligentemente servido en apertura cognoscitiva, emergente y transformadora de los paradigmas de la comunicación y como cuestionamiento que discute, alega, impugna y dota de convenci-

miento una apuesta de pensamiento hodierno y con prospección.

La estrategia y la comunicación, tan antiguas como la sociedad humana, suponen ahora una visión compleja, no fragmentaria; en superación del ejercicio funcional de los sistemas; de la enseñanza y el aprendizaje racional; comprender que la estrategia, más que un sustantivo ha de ser el verbo mismo: 'estrategar', la acción que tendría que aportar significado trascendental a la palabra y connotación al sentido de la interrelación.

'Estrategar' lo incorpora la Nueva Teoría Estratégica como un neologismo que ayuda a comprender el valor estratégico de la comunicación, o una diferenciada dimensión comunicativa de la estrategia. Sería algo así como traslapar el sentido sustantivado de la 'estrategia' y transformarlo en el verbo o esa posibilidad de ser, hacer y estar en situación de reconfiguración y no linealidad; descentrado y desprovisto de artificio: natural, interpretativo, atípico y colaborativo de la otredad, en coherencia y significación dual de estrategia y comunicación.

6

El lector podrá encontrar en las páginas de este texto enfoques conceptuales en torno a la NTE que permanecen marginados y desprovistos de las apropiaciones instrumentales, administrativas y mercaderistas, artificiales y conflictivas, económicas y maniqueas, típicamente veneradas por su intención utilitaria en todos los tiempos y las tradiciones preponderantes.

Yacen aquí iniciativas que propenden por una estrategia puramente relacional, humanista e intangible en cuanto a co-construcción e intersubjetividad continuas, desapegadas de los modelos habituales y un tanto reduccionista de concepción y teorización de la estrategia y la comunicación.

Sin lugar a dudas, las siguientes páginas admitirán la atención debida y necesaria de académicos, científicos, investigadores y profesionales interesados por la estrategia y la comunicación desde el pensar; pero, también, desde el hacer. Las organizaciones enmarcan en su misión la preocupación estratégica y el interés comunicativo; por ello, este empeño de conocimiento supera los límites de la teorización y las fronteras de la investigación académica y las ciencias sociales. Expone, enseña, aprende y aprehende las particularidades de los entornos, de las múltiples realidades y la interrelación humana.

Como en dimensión futurible, las personas contribuyentes del presente escrito, animan a un advenimiento que no descuide la esencia

humana y la comprensión del valor supremo e intrínseco de su índole natural y relacional, cuota de inteligibilidad para el mundo siguiente y de sus múltiples escenarios.

Que las aportaciones acá contenidas sirvan de insumo para estudiantes, docentes, investigadores, profesionales y organizaciones interesados en dar lectura a las posibilidades que hoy y en extensión de futuro conllevan tanto la estrategia como la comunicación.

Resulta un honor inconmensurable el haberme permitido, en mi condición de profesional, docente e investigador de la comunicación, aproximarme a tan sobresaliente obra y con el orgullo de presentar un invaluable esfuerzo colectivo de reconocidos científicos sociales, referentes académicos, teóricos y colegas que han entregado su vida y su experiencia a la investigación de un asunto de sinigual trascendencia.

La oportunidad que otorgan el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE) de descubrir el origen y la motivación de su trabajo en proyectos editoriales como el que nos convoca, constituye, sin lugar a dudas, un esfuerzo teórico-conceptual perspicaz e incesante.

### **Juan Fernando Muñoz Uribe**

Doctor en Comunicación por las universidades de Huelva, Málaga, Sevilla y Cádiz (España), especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional, Comunicador Social-Periodista de la Universidad Pontificia Bolivariana y profesor titular de la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia). Coordinador por Colombia de la Red Euroamericana sobre Competencias Mediáticas para la Ciudadanía (Red Al-famed). Investigador y conferencista internacional en temas de comunicación. Director, asesor y jurado de trabajos de doctorado, maestría y pregrado en comunicación y periodismo. Expresidente de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (Felafacs). Miembro de Consejo Científico y Académico de las revistas Razón y Palabra (México), Comunicación (Colombia), Innovaciones Educativas (Costa Rica), Chakiñán (Ecuador) y Com-Texto (Panamá). Par evaluador de revistas científicas internacionales. Su correo electrónico: [juan.munoz@upb.edu.co](mailto:juan.munoz@upb.edu.co)

# MESA

## *El legado de Rafael Alberto Pérez en la Nueva Teoría Estratégica*

### 1

#### *Moderadora*

#### **Rocío Brenes**

Especialista en Relaciones Públicas, Comunicación Política y Mercadeo con 29 años de experiencia como asesora y profesional en estas áreas en el sector público, gobierno y empresas privadas del Costa Rica. Estratega de Relaciones Públicas, Mercadeo de Servicios, Especialista en Etiqueta, Protocolo y Organización de eventos de índole oficial, líder comunal, Regidora y Presidenta del Consejo Municipal del Cantón Central de Cartago. Conferencista con publicación de artículos sobre Responsabilidad Social Corporativa y Mercadeo de Servicios y asesora de imagen.

Presidenta del Capítulo de Costa Rica del FISEC, miembro del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas del País. Su correo electrónico: [marobreal@gmail.com](mailto:marobreal@gmail.com)

Considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) y autor de referencia en materia de estrategia y comunicación, Rafael Alberto Pérez es para muchos expertos el hombre que les “cambió su manera de entender y hacer estrategias”.

Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y Dr. ex tesis en Derecho (Universidades de Santiago y Autónoma de Madrid). Estudió Business Administration en la Universidad Pontificia Comillas (ICADE Madrid) y se tituló en la primera promoción de Comunicación en la Escuela Oficial de Publicidad (Madrid).

Consultor estratégico durante los últimos 40 años, ejerció la docencia durante 42 años en la Universidad Complutense de Madrid de la que en la actualidad es Profesor Emérito. Profesor invitado por más de 120 Universidades de 18 países, y presidente de Honor de FISEC (Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación) y de la CINTE (Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica). Fue miembro de 14 Consejos Científicos de 6 países distintos.

Falleció el 4 de diciembre del 2019 dejando un legado que trasciende el tiempo y el espacio el cual se analiza en esta mesa bajo la perspectiva de dos cercanos discípulos suyos que actualmente presiden las dos organizaciones fundadas por Rafael Alberto:

Sobre el Legado de Rafael Alberto Pérez en la Nueva Teoría Estratégica, se presentaron dos ponencias, la primera, **La Nueva Teoría Estratégica, un paradigma desde la comunicación**, por parte del Dr. Raúl Herrera Echenique, de Chile, presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. FISEC. La segunda, **La nueva teoría estratégica, perspectivas y complejidades**, tuvo como ponente al Dr. Octavio Islas Carmona, de México, director ejecutivo de CINTE y director de la Revista Razón y Palabra.

Bajo esta perspectiva podemos encontrar en la introducción un breve recorrido histórico de cómo la NTE ha ido evolucionando y generando espacios de análisis complejos sobre la realidad de la Comunicación, pasando por Contextos Inciertos desde la visión de las Cuatro Revoluciones de la Historia de la Humanidad Propuesta por Klaus Schwab en 2016. Desde la Primera Revolución Industrial entre 1760 y 1840 hasta la Cuarta Revolución Industrial 4.0 con el inicio de la realidad digital.

Nos encontramos entonces con un análisis sobre **El Estrategar y la Co-Construcción** en donde se plantea cómo la Nueva Teoría Estratégica implicó la propuesta de un nuevo paradigma en la década 1980 para construir e imaginar el futuro de la organización. La base de la NTE: el paradig-

ma humano/relacional.

Los ponentes señalan como las características cambiantes del entorno y del mercado actual impactan a las organizaciones de toda índole, a los gobiernos y a la sociedad en general, exigiendo con ello una constante adaptación al cambio para minimizar impactos y aprovechar oportunidades; y en esta realidad la NTE no puede estar ajena a re-construirse y con ello a formular **La propuesta de la Nueva Teoría Estratégica**.

En la propuesta se hace una descripción de cómo la NTE trabaja el concepto estratagar (proceso de vivir estratégicamente) para crear estrategias coordinadas con relación al entorno vivencial creando en el ámbito comunicacional la relación: organización/públicos, fundamentales en estos entornos cambiantes y evolucionando para responder a las nuevas necesidades de las organizaciones y de los individuos que las dirigen.

El Primer cambio se presenta en el Paradigma: de la fragmentación a la complejidad. La NTE sustituye el paradigma económico por una nueva forma de pensar la realidad como una trama de procesos complejos, fluidos y (a veces) caóticos, bajo una mirada de complejidad relacional,

10

El Segundo cambio, en el sujeto: del actor racional al ser relacional. Se busca entonces recuperar al ser humano, pasando de ser actor racional a un sujeto inserto y adaptado al contexto y al tiempo en el que le toca vivir, un ser humano en relación con otros. Por lo tanto, para la NTE, la estrategia es una forma de pensar, diseñar y vivir desde prácticas emotivas, racionales, e intercambios sociales, por lo que el humanismo sería el eje y motor central.

Tercer cambio, en la organización: de unidad de producción a nodo de innovación y de significación. Se trata de una mirada más inteligente de articular la organización.

Cuarto Cambio, en el objeto de estudio: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación, se trata de buscar acuerdos, unir, relacionar y conectar tanto audiencias como interfaces simbólicas de relación, para hacer que interlocutores y actores del proceso generen sinergias que potencien la relación.

Quinto cambio, en la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación. La comunicación forma parte de la estrategia organizacional, deja de ser un instrumento de transmisión de datos y se transforma en un espacio de significación que mira no solo el presente, sino que proyecta su impacto en el futuro. La comunicación se convierte en el centro de la acción de

Estrategar.

Sexto y séptimo cambios, en el Método y en la Metodología: la nueva propuesta pretende que el Estrategar sea un proceso estratégico que trabaje tanto desde el pensamiento como desde la acción proponiendo para ello cinco elementos a tomar en consideración y que los autores proponen.

Finalmente, como cierre, se analiza cómo la Comunicación trasciende de un asunto de tecnologías y dispositivos a las relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad misma. El proceso de la comunicación, como base de la NTE, ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación incorporando la interpretación como una condición humana.

La comunicación es parte de la estrategia, en tanto contenido, generación de sentido y significación para los públicos fundamentales de la organización. Así, no se debe alinear con la estrategia, sino que debe ser parte de ella.

# CAPÍTULO

## *Nueva Teoría Estratégica: un paradigma desde la comunicación*

### PRIMERO

#### **Raúl Herrera**

Branding and Strategic Organizational Communication Speaker. Ha dictado más de 100 conferencias y seminarios en 10 países, presentando más de 30 ponencias en Congresos Iberoamericanos y asesorado a más de 100 empresas en 8 países de la región. Es profesor invitado en 9 Universidades de 6 países Iberoamericanos.

Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación y Socio de zeBRAND Experience; consultora chilena especializada en comunicación estratégica y branding. CoAutor y coordinador de más de 10 libros que han sido presentados en España, México, Guatemala, Colombia, Brasil, Bolivia, Argentina y Chile. Colaborador de 5 revistas internacionales de investigación indexadas.

Doctor "Cum Laude" en Comunicación Organizacional y Diplomado en Estudios Avanzados en Comunicación y Publicidad por la Universidad de Málaga, España. Máster en Marketing y Gestión Comercial por la Escuela de Estudios Superiores de Marketing, ESEM, España y Licenciado en Comunicación Social y Periodista, por la Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile.

Es profesor invitado de Estrategia, Comunicación y Transformación Organizacional en 8 Universidades de 8 países de la región. Su correo electrónico: [raheche@hotmail.com](mailto:raheche@hotmail.com)



## 1. Introducción

El mundo cambió y la comunicación también. Asistimos, luego de la pandemia por el Covid 19, a una mega externalidad y de carácter multi-dimensional, complejidad que nos obliga a remirar “la estrategia” como objeto de estudio y su relación con la comunicación.

En el panorama contemporáneo de la comunicación, la evolución de las teorías estratégicas se convierte en un elemento vital para comprender y abordar los desafíos que enfrentan las sociedades globalizadas. En este contexto, la teoría propuesta por el profesor Rafael Alberto Pérez (2001, 2009, 2011 y 2018), emergen como un faro, ofreciendo una mirada fresca y profunda sobre la intersección entre estrategia y comunicación. A través de un enfoque multidisciplinario y una perspectiva iberoamericana, Pérez ha desafiado convenciones establecidas, abriendo nuevas fronteras en la comprensión de cómo la comunicación moldea y es moldeada por los procesos estratégicos. Complementan esta visión inicialmente, el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y luego, la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE), quienes se erigen como el epicentro de este paradigma emergente, denominado “Humano Relacional”, sirviendo como plataforma para el intercambio de ideas, experiencias y visiones en torno a la integración de la comunicación en los procesos estratégicos a nivel regional e internacional. Desde su concepción, el Foro ha sido un catalizador para la convergencia de mentes y prácticas innovadoras, redefiniendo los límites de lo posible en el campo de la comunicación estratégica.

13

El programa de investigación de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) (Pérez, 2001), es ambicioso ya que no se conforma con proponer un cambio de paradigma, sino también, y a partir de él, una refundación de la estrategia. Una refundación que se formula desde la base relacional y humana que la comunicación aporta. En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la “nueva teoría estratégica” aspira a proporcionar pautas hermenéuticas y articuladoras. Lo que nos propone es co-construir una estrategia más compleja y relacional para ayudar a las personas, a las organizaciones y a la sociedad a articularse con sus interlocutores y entornos.

En este nuevo contexto de cambios, es que la NTE propone una nueva mirada de la estrategia que va desde la fragmentación a la complejidad, del actor racional al hombre relacional, de la unidad de producción a nodo de innovación y significación, del hombre racional al ser relacional, de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación, de la eco-

nomía como centro, a la comunicación como el centro de la acción de Estrategar y finalmente, propone nuevos métodos y metodologías para diseñar estrategias en un mundo complejo, dinámico y a veces, caótico.

Ya hacia el 2018, el Dr. Pérez nos sorprende con su última mirada de la estrategia y la comunicación, titulando su obra como “Estrategar. Vivir la estrategia”, donde se propone e invita, ya no a pensar, ni diseñar la estrategia; sino que a Vivirla.

Este libro identifica el que debiera ser el objeto de estudio de la disciplina para presentarlo a la comunidad científica. Propone una visión transdisciplinar, integradora, fenomenológica, desde la complejidad, y sistémica. Integra teorías desde las Ciencias Políticas, la evolución, el neoevolucionismo, la neurociencia, la ecología y las ciencias de la vida.

Desarrolla lo que ya había esbozado en textos anteriores, es decir, un nuevo paradigma de la estrategia más humano y relacional, donde la palanca articuladora, es decir lo que la mueve, es la comunicación.

14

Este breve texto se sumerge en el corazón de la Nueva Teoría Estratégica, explorando su génesis, sus fundamentos y sus implicaciones en el panorama contemporáneo de la comunicación. A través del análisis crítico y de la reflexión, se busca arrojar luz sobre cómo la visión de Pérez y el trabajo de FISEC y CINTE están dando forma a un futuro donde la comunicación se posiciona como el eje central de la estrategia en un mundo cada vez más interconectado.

## **2. La NTE se abre camino en contextos inciertos**

La humanidad está inserta en lo que hoy se denomina revolución industrial (4.0), concepto que acuñara el economista alemán, Klaus Schwab, en la inauguración del Foro Económico Mundial en 2016.

Se propone en el prólogo del libro que ha habido cuatro revoluciones en la historia de la humanidad:

- Primera Revolución industrial: De 1760 a 1840 a consecuencia de la construcción del ferrocarril, invención del motor de vapor; comienzo de la producción mecánica.

- Segunda Revolución industrial: Finales del XIX a principios del XX; hizo posible la producción en masa, fomentada por el advenimiento de la electricidad y la cadena de montaje. A pesar de este avance, todavía hay millones de personas en el mundo sin acceso a la electricidad, ser-

vicios sanitarios, acceso al agua potable, entre otras. Es decir, no lograron pasar de la primera Revolución industrial.

- Tercera Revolución industrial: Se inicia en la década de 1960; Conocida como la revolución digital o del ordenador. También habría que señalar que todavía hay solo un 66% de la población mundial con acceso a Internet (Websiteranking, 2024), lo que significa alrededor de 2.400 millones de personas que aún no logran integrarse a este desarrollo y, por tanto, limita el avance de la revolución industrial.

- Cuarta Revolución industrial: Inicia a principios de este siglo XXI y se basa en una Internet que posibilita la relación e interacción inteligente gracias a los desarrollos como internet de las cosas, la nube, sistemas ciber físicos, robótica, entre otras.

En resumen, la Industria 4.0 marca el comienzo de una realidad digital que puede alterar las reglas de producción y la sociedad tal y como la conocemos en la actualidad.

Sigmund Bauman, observando los cambios a los que asistía la humanidad desarrolló el concepto de “Modernidad líquida” (1999, en Bauman, 2007), en dicho texto trabaja los conceptos de sociedad digital, en la que el centro del cambio es la ubicuidad. Suma que el futuro es impredecible y que nos encontramos en un cambio constante y en transitorio. Desde su concepción, Bauman, propone sociedad donde las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas puedan consolidarse en unos hábitos y en una rutina determinada. Es una sociedad Fluida, en movimiento e impredecible.

Más adelante, en 2019, el indio/luxemburgués Ranga Yogeshwar, planteará la “Modernidad turbo”, en donde el centro es la digitalización, tecnología que facilita la Inteligencia artificial. Se transita desde un mundo cambiante a un mundo disruptivo, donde los algoritmos deciden con criterios incomprensibles para las personas. Hay una tecnología exponencial. Reformula la perspectiva y desarrolla implicaciones de la mirada en el horizonte. Propone previsión y planificación del futuro (Prospectiva), finalmente, se integra el concepto de *singularity*, lo que haría único al ser humano y no podría ser copiado por la tecnología.

Si vamos un poco más atrás, desde fines de la década de los ochenta la gestión de empresas -*management*- observó un gran desarrollo e impulso. Rebautizado en 1979 como “estratégico” por Ansoff, el *management* proyectó a la estrategia como un concepto de moda y altamente demandado, consiguiendo que la dirección de empresas en particular y

organizaciones en general, lo bautizaran como “ciencia del éxito”.

Ese tan anhelado éxito, ha sido puesto en tela de juicio por posteriores estudios, como el publicado en la revista *Fortune* (2009, Vetter 2012), en el cual se afirmó que 9 de cada 10 empresas fallan en sus planes estratégicos. La primera llamada de atención procedió de Mirowsky (1986) en el texto “*More Heat Than Light: Economics as Social Physics*”<sup>1</sup>, en el cual propuso que el paradigma imperante en el *management* estratégico quedó anclado en la física del siglo XVII. Esa idea fue recuperada por Ormerod (1994), en “*The Dead of Economics*”<sup>2</sup>. Según el autor, la economía ha intensificado su fervor en creencias como el “management estratégico”, justo cuando la perspectiva mecanicista ha sido considerada menos relevante por biólogos, químicos y físicos. Parecido fue el cuestionamiento realizado por los investigadores de la Universidad de Michigan, Prahalad y Hamel (1994) en “*Strategy as a field: Why Search for a new paradigm*”<sup>3</sup>, y que tres años más tarde (1997) Alvin y Heidi Toffler también compartirían.

16

Con estos antecedentes y un conjunto de investigaciones inéditas, nace la concepción de una nueva teoría estratégica (NTE), que fue propuesta en 2001 por Rafael Alberto Pérez. En dicho texto, se fundamentaron las bases de la Nueva Teoría Estratégica, menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional. Con base en la propuesta de la NTE, en 2003 fue fundado el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), plataforma de intercambio y debate entre expertos, entidad que hoy ha celebrado ya 13 encuentros internacionales en 6 países, contando con la participación de reconocidos expertos de 14 naciones. Como consecuencia de los debates que estimuló FISEC, en 2009 Pérez y Massoni publicaron el libro “*Hacia una teoría General de la Estrategia*”, en el cual presentaron los siete cambios que conducen a la primera visión compleja de la estrategia. En este contexto de profundas transformaciones que son la base y la referencia del desarrollo de la Economía del Conocimiento en el inexorable tránsito hacia la 4ta Revolución Industrial, la NTE introdujo una nueva mirada para pensar, diseñar y gestionar estrategias de comunicación en un mundo incierto y complejo (Morin 2009), dinámico (Bartoli, 1992), fluido (Massoni 2008), líquido (Bauman, 2007) y turbo (Yogeshwar, 2019).

---

1. En castellano: “Más calor que la luz: Economía como Física Social”.

2. En castellano: “La muerte de la economía”.

3. En castellano: “La estrategia como campo. ¿Por qué buscar un nuevo paradigma?”.

### 3. El Estrategar y la Co-Construcción

La Economía del Conocimiento (EC), también conocida como economía de los intangibles, genera valor y riqueza por medio de la aplicación del conocimiento en productos, servicios, personas, organizaciones y sociedades, en cuyo proceso de creación o transformación participa. Para Acevedo, et al. (2010), el conocimiento sería mucho más que mera información, significa formas, métodos y maneras de abordar y resolver problemas; entre otras muchas cosas, “*Know Who*” o medios de producción -herramientas-, según Alvin y Heidi Toffler, a partir de la mirada de Fernández, et al. “el proceso de producción de conocimiento se vincularía a la construcción de proyectos de sociedad, no sólo implica representaciones de lo real, sino formas de actuar en la realidad” (2007, p. 11). Es un imaginario que se transforma a partir de las relaciones entre interactuantes. Todo acto de comunicación es interaccional, construye a su destinatario. El resultado de cada intercambio comunicativo es una co-construcción. El paradigma inspirador de la NTE (humano/relacional), suma y constituye la visión de la economía del conocimiento con una mirada de co-construcción con las audiencias. Co-construcción implica un estado de alta participación, colaboración e interacción con, entre y desde las audiencias, sustento necesario para Estrategar en los contextos individuales, organizacionales y sociales. Ello se puede observar hoy claramente en las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, entre otras), no así en sitios web y avisos unidireccionales. Sin co-construcción, la comunicación deja de ser un espacio (interfaz) de relación, significación compartida y generadora de sentido para los o las interactuantes.

El mundo cada vez más globalizado asiste a un proceso de transformación inédito en la historia del hombre, debido a la cada vez más rápida incorporación de la tecnología en general y redes sociales en particular. La comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso, como advierte Cees Van Riel (2013) en su libro *Alinear para ganar*. Al trasladar esta visión hacia la NTE, observamos que el ‘homo relatio’ es su eje epistemológico y metodológico (Pérez y Massoni, 2009), entonces, analizar la comunicación no es sólo asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad misma. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación. La Nueva Teoría Estratégica no solo denunció la necesidad de un nuevo paradigma capaz de explicar la realidad desde una perspectiva diferente al *management* de la década de 1980, sino que se atrevió a proponer el cuarto paradigma de la estrategia y con él otra forma de imaginar y construir el futuro: el paradigma hu-

mano/relacional (Herrera Echenique y Perez 2014 y luego, Arribas, et al, 2017). Éste, presupone un cambio en el *management*, desde la dirección de lo meramente económico por actores racionales y otros constructos como el *homo economicus*, donde las organizaciones son concebidas como negocios y las estrategias como políticas o planes para conseguir objetivos hacia una mirada de interacción y relación con las audiencias o los hoy denominados como *stakeholders*. Lo antes descrito es una mirada que concibe a la dirección y gestión orientadas hacia lo humano/relacional, donde los objetivos son la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional (Carroll 1991, en Balaguer, et al., 2007), funcional y operativa, la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (Hamel y Prahalat 1989, 1995; Pérez 2001, Pérez 2011 y Pérez 2018). Esta visión encarna la cuarta tendencia, que consiste en postular una estrategia menos geométrica y más hermenéutica, una estrategia menos racional y más relacional.

18

Entonces, la clave de la refundación de la estrategia pasa por recuperar al ser humano, reemplazado por una visión de racionalidad propia de las décadas de los años cincuenta y ochenta. En esta nueva visión los actores de la estrategia son las personas (interactuantes), asumiendo toda su riqueza y al mismo tiempo su complejidad. Del pensamiento de Fleck (1935, en Helo, 1987), se puede desprender el concepto de co-construcción: el prefijo 'co' implica la dimensión intersubjetiva de la comunicación, aquella que garantiza la naturaleza interactiva de la comunicación. Se trata de identificar no sólo actores, sino conciencias de colaboración productiva, gracias a la cual la comunicación no está dada de antemano o entregada plena o en dosis, sino que se va construyendo en una actividad coordinada. La co-construcción constituye el contexto de interacción y la comunicación como tal. El contexto no avanza ni fluye progresiva o retrospectivamente respecto de uno, sino que lo constituye a uno mismo en la relación con otro. Es la constitución del principio de la identidad marcado por la propia alteridad, ya que es el otro a quien se busca permanentemente por la propia comunicación (Mead, 1957, en Tomasini 2010, Tajfel 1972 y Goffman, 2006). Así, se trata de construir participativa y colaborativamente con el otro, nuestra propia identidad y alteridad, pero, esencialmente construir desde el otro.

Las características del entorno o mercado actual en que se desenvuelven las organizaciones (público, privadas, corporaciones o fundaciones), los estados y las sociedades, exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que éste ofrece. La condición de adaptabilidad se ve favorecida en Organizaciones/

Estados/Sociedades/Política -entendida como parte consustancial a la sociedad- en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de los hechos y sucesos, por lo que les entrega y suma sentido. Ese conocimiento sería imposible sin la comunicación. Así, la comunicación se instala como el espacio simbólico que une la estrategia con las personas. La comunicación sería la madre de todos los intangibles (Villafañe 2003 y 2013) y en la NTE no puede entenderse como un proceso lineal -heredado de las ciencias clásicas y mal llamadas duras- tal y como la entendió el matemático Shannon en 1948, en *“The Mathematical Theory of Communication”*,<sup>4</sup> que a poco andar ampliaría con Weaver. Ambos matemáticos y estadísticos estaban trabajando en el mejoramiento de las líneas telegráficas de Nueva York, con base en el modelo de emisor, mensaje, canal, medio, receptor, no en un modelo de comunicación humana, que supone incertidumbre y complejidad.

Cabe aclarar que modelos lineales son muy útiles en procesos de control, no así en la gestión (Pilar, 2012). La comunicación es eminentemente gestión de significados para lograr sentidos compartidos (Vygotsky, 1995). La comunicación se desarrolla en escenarios complejos y en contextos multiculturales (Morin, 2009, Luhmann, 1998 y Wagensberg, 1994). En este sentido, cada actor del proceso está con otros actores en un espacio de relación simultáneos, quiéralo o no. La comunicación no es un proceso lineal, sino complejo. Invariablemente supone un espacio y red de relaciones que se produce por el hecho de que las personas o grupos están en constante interacción. La comunicación es un espacio de significación y sentido estratégico que puede sumar valor si es concebida, planificada y gestionada como parte y contenido de la estrategia; no está escindida de ella ni es un simple accesorio. La comunicación se hace estratégica cuando deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en un espacio de diseño y gestión de significados (Manucci, 2005, Herrera-Echenique y Pérez, 2014, Arribas, et al., 2017), ello por supuesto representa un enorme desafío para la academia e investigadores de la comunicación.

#### 4. La propuesta de la Nueva Teoría Estratégica

Como ya hemos señalado, a inicios del 2001, Pérez anticipó el que luego sería considerado como Cuarto Paradigma de la Estrategia, NTE, denominado Humano Relacional. Fue inspirado en sendas investigaciones que llegan a la conclusión de que las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten. Desde la perspectiva de la

4. En castellano: “Teoría Matemática de la Comunicación”.



NTE, se trabaja la hipótesis de “*homo relatio*”, es decir, una nueva teoría en la que en el centro está el hombre con su incertidumbre y complejidad, así como la necesidad de relación. Cada una de ellas son experiencias de innovación metodológica en el ámbito de la NTE, y en el ámbito del análisis de la comunicación estratégica de los *qualia* (Arias, 2012), que organizan la relación organización / públicos fundamentales<sup>5</sup>. Es un modo de acercamiento que muestra, pero no de forma exhaustivo, con el cual se pretende abrir brechas para estudiar el rol de los públicos fundamentales en el desarrollo de organizaciones, sociedades y estados, así como comprender los criterios cualitativos de la dinámica de interacción entre las partes de un sistema, es decir, la cantidad de conexiones e influencia mutua que tengan los actores de ese sistema (Morin, 2009).

La NTE trabaja en su centro con el *estrategar*, concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente, de crear estrategias coordinadas con relación al entorno vivencial (Pérez, 2012 y Herrera Echenique y Pérez 2014). En el ámbito comunicacional da lugar a una relación: organización / públicos fundamentales. La matriz epistemológica ‘*homo relatio*’ (Pérez y Massoni, 2009) es el eje de la NTE, es un concepto que describe las relaciones de cooperación y de co-construcción de sentido social a partir y desde la comunicación. En esta línea de pensamiento, el desafío de una organización social es desarrollar procesos de gestión estratégica basados en la comprensión de las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva. Por tanto, los sujetos serán los escenarios de relación: sujeto 1 (organización n) – sujeto 2 (público fundamental n), (Herrera y Bendezú, 2017, en Arribas et al.)

Para Frías, et al. (en Pérez y Sanfeliú, 2013), el escenario de la estrategia ha ido evolucionando con el paso de los años, desde un primer Paradigma Militar (Siglo IV AC), en el que la estrategia vivió confinada hasta el siglo XXI, luego uno Matemático, ya avanzado el siglo XX (desde 1944 a 1953), a continuación el Paradigma del Management/Económico, en el que hoy todavía se persiste, cuyos principales exponentes serían Drucker, Levitt, Chandler, Andrews, Ohmae, Deming, Porter, Ansoff entre otros, quienes conciben la estrategia como una política para conseguir objetivos a medio y largo plazo, ubicándola en el mundo de los negocios y de la dirección.

Para Pérez (en Arribas et al., 2017) la forma de pensar la estrategia, sacralizada por el management hasta 1994, formó un corpus sin fisuras y que -a lo largo de su trayectoria- se ha caracterizado por dividir, re-

---

5. En inglés: stakeholders.



ducir, mirar el mundo desde una perspectiva economicista y conflictiva, sustituyendo al ser humano por constructos como actor racional u *homo economicus*. En este contexto, no extraña que el primer cambio demandado por la NTE sea abandonar el paradigma neoclásico de la economía, como igualmente, no se conforma con proponer un cambio de paradigma, sino refundar la estrategia desde la base relacional y humana que la comunicación aporta de acuerdo con el proceso de co-construcción.

La NTE propone siete cambios respecto a las formulaciones convencionales, (explicadas por Frías, et al. en Pérez y Sanfeliu, 2013, Arribas, et al., 2017 y en Pérez, 2018). Estos son:

**Primer cambio**, en el paradigma: de la fragmentación a la complejidad, lo fluido y el caos.

Cambiar de paradigma parece algo elemental, pero Hamel y C.K. Prahalad (1997) denunciaron que numerosas y ruidosas son las voces que reclaman un nuevo paradigma organizativo, pero no se ha pedido un nuevo paradigma de la estrategia. La NTE sustituye el paradigma económico del *management* estratégico por los nuevos paradigmas de la ciencia de los siglos XX y XXI. Se trata de pensar la realidad como una trama de procesos complejos, fluidos y (a veces) caóticos. Para Pérez, y Massoni (2009), la estrategia debía abandonar el paradigma cartesiano-newtoniano heredado del siglo XVII, por los nuevos paradigmas de la complejidad, lo fluido y lo caótico, que tienen su origen en la nueva física.

Ya no se trata de diseñar, analizar y gestionar estrategias desde una mirada lineal, sino de una mirada de complejidad relacional, y a partir del 2018, de “Vivir la estrategia (Pérez, 2018)

Pérez (2018) señala 8 problemas de la estrategia:

1. Un fuerte reduccionismo propiciado por un paradigma inadecuado.
2. Una racionalidad excesiva.
3. La linealidad de su pensamiento y de sus modelos.
4. Un fuerte déficit de humanidad.
5. La artificiosidad de los modelos del proceso estratégico.

6. Un cambio limitado (a lo militar, a los empresarios/organizacional y a la política)
7. Gran confusión conceptual.
8. Gran debilidad teórica

**Segundo cambio** en el sujeto: del actor racional al ser relacional.

Refundar la estrategia implica pasar por recuperar al ser humano actualmente reemplazado por constructos como el homo economicus, el actor racional, el player, etc. La racionalidad propia de las décadas de los '50 al '80, es complementada por una visión relacional, donde los actores de la estrategia son las personas, asumiendo toda su riqueza y su complejidad.

Como señalan Arribas et al. (2017), el actor racional tendría que dejar de ser sujeto de la estrategia para convertirse en un sujeto inserto y adaptado al contexto y al tiempo en el que le toca vivir.

Habría que pensar entonces en un sujeto, ser humano en relación con otros, pensando desde los otros y tomando en cuenta sus necesidades y deseos. En este sentido la racionalidad debe incorporar y abrirse a lo relacional, para entender al otro.

Para la NTE, la estrategia es una forma de pensar, diseñar y vivir desde prácticas emotivas, racionales e intercambios sociales, por lo que el humanismo, sería el eje y motor central.

**Tercer cambio** en la organización: de unidad de producción a nodo de innovación y de significación.

Las organizaciones surgen trascendiendo la vida biológica individual. Su justificación no es la maximización del beneficio, como suele decirse, sino cumplir la función social para la que fue creado y que constituye su misión. Si lo hacen bien, obtendrán un retorno suficiente que les permitirá repartir beneficios y sobrevivir en el tiempo. Para ello, antes tendrá que conectarse con sus interlocutores sociales. Y eso exige generar la significación adecuada y mostrar su utilidad a la sociedad en la que se inserta. Fue Baudrillard quien en 1974 habló que además del valor de cambio y del valor de uso, está el valor del símbolo. Luhmann casi 30 años más tarde destacaría la importancia de la significación. En esa lógica, ¿Starbucks sería una empresa que vende café o más bien una marca que oferta experiencias?, ¿Apple sería una empresa de tecnolo-

gía o más bien una marca que oferta innovación, calidad, desarrollo y diseño como proceso de significación en sus stakeholders? Parecieran ser representaciones de significación y valor comunicacional que va más allá de sus productos y servicios.

En la denominada economía industrial, las empresas en particular, y las organizaciones en general, fueron concebidas como unidades de producción, en cambio en la economía del conocimiento y revolución de los servicios deben ser comprendidas como nodos de innovación y significación. Para Islas (en Herrera Echenique & Pérez, 2014) de ello dependería su subsistencia.

**Cuarto cambio**, en el objeto de estudio: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.

Se trata de cambiar la mirada conflictiva heredada de tantos siglos de guerras y competencias por otra acorde con los tiempos actuales. Para obtener nuestras metas parece más inteligente aplicar nuestros esfuerzos y recursos en conseguir la articulación adecuada, que malgastarlos en eliminar del juego a los demás. En este sentido, la NTE concibe la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social y no como una ciencia del conflicto y de la guerra. En la teoría de juego de Nash (1954, en Monsalve 2003), sería un juego con suma diferente a cero: más 1 y menos 1.

Para Baldissera (en Herrera Echenique y Pérez, 2014), el conflicto se configura como el proceso de segregación, exclusión y sobredeterminación, donde las estrategias se materializan como un campo hostil y de batalla, donde se concibe a la confrontación como la única forma real para la solución de conflictos.

Articular significa unir, relacionar y conectar tanto audiencias como interfaces simbólicas de relación, para hacer que interlocutores y actores del proceso generen sinergias que potencien la relación.

**Quinto cambio**, en la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación.

Refundar la Estrategia desde la comunicación y añadir a los factores económicos –que siempre estarán ahí– otros más relacionales e intangibles, no es una idea del todo original. En su día la propusieron Ruesch y Bateson (1951) con respecto a la psiquiatría. Pero no se trata de persuadir sino de escuchar y de ponerse en el lugar del otro, para dar así a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa

y consensual. Se pasa de la lógica del *Homo Economicus* a la del *Homo Relatio*.

Hasta hace poco tiempo el conocimiento, la creatividad y la transformación, no eran considerados fuentes de valor percibido y menos económico. Esta concepción cambia a partir de la incorporación del concepto de economía basada en el conocimiento, resultante del rol que tanto la tecnología como el conocimiento tienen en el crecimiento económico.

Asistimos a cambios tales como:

- Paso desde de los activos tangibles a los intangibles.
- Paso desde el dato (información) a la significación (interpretación de la información).
- Paso desde el control y modelos lineales, a la incertidumbre y a la gestión de los procesos complejos.
- Paso desde la decodificación de mensajes a la co-construcción de mensajes.

A partir de esta lógica, la comunicación se instala como una interfaz de significación que permite conectar la estrategia con las personas, ya que se instala como un espacio de relación que facilita el proceso de sentido. La comunicación entonces es un proceso que se produce en un contexto y que tiene por objeto hacer que interactuantes de la relación compartan significados. De otra forma, se produciría sólo el proceso, el que siempre ocurre, pero no el compartir significados, acción generadora de la comprensión del mensaje.

La comunicación se hace estratégica, cuando deja de ser un instrumento de transmisión de datos (lógica económica), para transformarse en un espacio de significación y sentido en el otro u otra, mirando no solo el presente, sino que proyectando su impacto en el futuro.

En este nuevo contexto de cambios tanto en los ámbitos individual, organizacional y social, es que la Nueva Teoría Estratégica propone una mirada que pase desde la economía como centro, a la comunicación como el centro de la acción de Estrategar. Los modelos eminentemente económicos que imperan en este mundo global han dado claros indicios de que no son capaces de leer y articular la nueva realidad. Se requiere de nuevos paradigmas y puntos de vista que aporta la comunicación.

## **Sexto y séptimo** cambios: en el Método y en la Metodología.

La Nueva Teoría Estratégica no solo enunció la necesidad de un nuevo paradigma que explique la realidad desde una perspectiva diferente a la del *management*, sino que propone el que sería el cuarto paradigma de la estrategia y con ello otra forma de imaginar y construir el futuro. La NTE implica una Estrategia (homo relatio) que aporta otra forma de ver y aproximarnos a aquello que llamamos “realidad”. Y no tan sólo para interpretarla, sino para soñarla, construirla y compartirla.

En esta visión, la realidad no solo es presente sino también futura, no está aislada sino en red, no es solo física sino también percibida, interpretada, construida mental y semióticamente por cada sujeto. La NTE ofrece un modelo para pensar y hacer estrategias, llamado Estrategar que replica la forma natural con la que las personas hacemos nuestras estrategias cotidianas.

Para Salazar (en Herrera Echenique y Pérez, 2014), la metodología sería como un camino de enunciación de lo estratégico, cosa que no deja de ser un elemento atractivo del que nos podemos apropiarse y fortalecer en los espacios de una comunicación; representa interpretación como conjunto de ideas y sentimientos, a más de comprensión de una situación en su conjunto, permitiendo una mirada más amplia y quizás en tercera dimensión porque articula y construye desde lo multidimensional, dando cabida a distintas formas de percepción y por eso de interpretación.

Estaríamos hablando, pareciera, de una comunicación que va más allá de la primera percepción, de lo aparente, y que, precisamente, a partir de la estrategia como una forma de anticipación e incorporación de elementos a la vez, hace que ésta tenga sentido como espacio de intercambio y entendimiento de procesos socioculturales desde lo simbólico.

La comunicación, entonces, como escenario desde el cual tiene significación la estrategia como una expresión metodológica, bien vale la pena analizarla más allá de las posturas del *management* y de aquellas en las cuales se ha querido dejarla en el espacio de lo meramente organizacional.

Se corrieron las fronteras y hoy asistimos a nuevos estándares globales que empujan a lo local. Asistimos a mundo en contextos más complejos y cambiantes, que desde la mirada de Morin (2009), señala que dicho sistema no está determinado por su tamaño, sino por la dinámica

de interacción entre sus partes, es decir, por la cantidad de conexiones e influencia mutua que tengan sus actores.

Estamos viviendo un cambio de paradigma, hemos pasado de un mundo donde lo que valía era lo material y las finanzas (ámbito de los tangibles), a una sociedad donde lo que más vale es lo relacional y la representación (ámbito de los intangibles), por ejemplo, el desarrollo de las marcas, el know how, la creatividad, la innovación, la cultura organizacional y ahora último, la comunicación interna.

Hemos construido una nueva realidad, diferente; ha cambiado el valor comunicacional tanto en consumidores y ciudadanos. Hoy demandan tanto a empresas en particular y organizaciones en general nuevos espacios de significación tales como: una empresa ciudadana, organizaciones socialmente responsables, producción sustentable/limpia, marcas éticas, humanas, transparentes y conectadas con sus stakeholders.

26

Así, para la NTE las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten. Desde esta perspectiva, se trabaja las relaciones significativas creadoras de relaciones de confiabilidad entre los participantes de la comunicación. Desde esta perspectiva, la economía de los bienes se traslapa o se complementa con la comunicación; no funciona tan eficientemente por si sola.

En este escenario complejo una propuesta del Estrategar es que en un proceso estratégico se trabaja tanto desde el pensamiento como desde la acción; una no existe sin la otra y se apalancan mutuamente. Son indisolubles y para trabajarlas se requiere al menos de 5 elementos:

- Diseñar futuribles.

El futurible es el espacio simbólico de representación que se quiere instalar en la mente de los stakeholders.

- Evaluar la posición en la «mente» de las audiencias.

Recurrir a la percepción del presente en la mente de los stakeholders y compararla con el espacio simbólico de representación que se quiere instalar en la mente de las audiencias estratégicas permite tener lo denominado como “brecha”, es decir la diferencia entre el futuro deseado y el presente.

- Definir cual o cuales serían las transformaciones de la realidad que se requieren.

Al tener claridad de la “brecha” (diferencia entre el futuro deseado y la percepción del presente), se puede construir el proceso de transformación tanto del interlocutor, como del proceso de relación.

- Integrar la complejidad del tejido relacional.

El proceso de transformación debe integrar la complejidad del tejido relacional: ¿quiénes con quienes se están relacionando?, ¿a quiénes necesitamos hacer que se relacionen?, ¿qué otro tipo de conexiones se requiere en la interacción de la marca con su intorno y entorno?

Ejemplo: los usuarios de las redes sociales comentarán si o si de la marca, ¿qué se dice?, ¿en qué se cree?, ¿cuáles son los atributos de valor que son considerados por los *stakeholders*?

- Trabajar desde la mirada humano/relacional que la NTE propone.

Demanda trabajar con una mirada humanizadora, integrando los componentes emocionales, racionales, experienciales y de relación social. Ello presupone prever horizontes múltiples de la relación, extrapolar escenarios futuros, crear y descubrir nuevos tipos de relaciones y finalmente, focalizarse en cómo hacer para llegar al otro y otros, sin perder de vista que vivimos en un mundo cambiante y complejo.

## 5. Palabras al cierre

El mundo ha cambiado y la comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso (Van Riel, 2013). Analizar la comunicación no es sólo asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones, y la sociedad misma. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

En el proceso de comunicación, base de la NTE, el sentido se hace consustancial al para qué y la significación, a la interpretación. De tal modo que cuando interpretamos le asignamos un valor de significación (al mensaje, la relación, el vínculo o atributo de valor) y luego ella se transforma en la base para la configuración del sentido. Si cambia la significación (re-interpretación), puede cambiar el sentido.

Así, la visión de estrategia incorpora a la interpretación como una condición humana. Todos interpretamos mensajes desde los puntos de vista cognitivo y emotivo. Las palabras y los diferentes signos contienen un significado interpretativo que en sí mismo implica una carga racional y a la vez emotiva

La ciencia se viene moviendo hacia la no-linealidad, la complejidad, lo fluido, lo líquido y lo turbo, aquello que le es también consustancial a la estrategia. Ésta, ha quedado anclada en su paradigma del *management* economicista que es inapropiado y está superado. La Nueva Teoría Estratégica es una respuesta que cambia de eje de mirada a lo humano relacional (homo-relatio), por lo que sería el nuevo paradigma para la co-construcción y transformación de la realidad. Parte desde la complejidad humana y la necesidad relacional de los actores del sistema. Trabaja desde las conexiones, relaciones, significaciones y sentido entre los actores del sistema. La comunicación es parte de la estrategia, en tanto contenido, generación de sentido y significación para los públicos fundamentales de la organización. De esta manera, no se debe alinear con la estrategia, sino que debe ser parte de ella.

28

## Referencias

Acevedo, A., Linares, C. y Cachay, O. (2009). La economía y la sociedad del conocimiento. Hacia la tercera revolución: la información. *Revista Nro. 12*. Facultad de Ingeniería Industrial. UNMSM.

Acosta, M. y Martinoli, E. (2005). *El mensaje institucional cooperativo. Una mirada desde el análisis del discurso*. Universidad de Buenos Aires.

Amor, E. (2019). *El marketing y la cuarta revolución industrial*. ESIC.

Arias, A. (2012). Los qualia: intuiciones y argumentos. Apuntes para una nueva proximación. Cuaderno de Materiales, *Revista de Filosofía*, 24. Universidad Complutense.

Arribas, A., Herrera Echenique, R. y Pérez, R.A. (2017). Nueva teoría estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación. *Razón y Palabra*.

Balaguer, M., Fernández, M. y Muñoz, M. (2007). *La responsabilidad social de la empresa. Relaciones entre performance social, financiera y bursátil*. Generalitat.



Baumann, S. (2007). *Tiempos líquidos*. Tusquets Editores.

Bartoli, A (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós Ibérica.

Baudrillard, J. (1982). *Crítica de la política económica del signo*. Siglo veintiuno editores.

Castellucci, D. (2010). *Dimensión Socio-Comunicacional: Prácticas Comunicacionales*. Estudio realizado para la Provincia de Buenos Aires.

Fernández, S., Rodríguez P. y Tripijana J. (2007). *Procesos de co-construcción de conocimiento y capacitación con organizaciones de la sociedad civil: propuesta y experiencia de integración asociativa entre universidad y organizaciones sociales*. Programa de Investigación y Estudio sobre Política y Sociedad, Universidad Nacional del Centro.

Goffman, E. (2006). *Estigma. La identidad deteriorada*. Amorrortu.

Helo, A (1987). *Ludwik Fleck: La génesis y el desarrollo de un hecho científico*. Alianza Editorial.

Herrera Echenique, R. (2013). *Comunicación Estratégica en Chile: Panorama de la Industria Local y Alcances al Potencial de Desarrollo en la Región*. Tesis Doctoral en Universidad de Málaga.

Herrera Echenique, R. y Pérez, R.A. (2014). *Nueva teoría estratégica. El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santillana - FISEC.

Íñiguez, L. (2001). *Identidad: De lo Personal a lo Social. Un Recorrido Conceptual*. En Eduardo Crespo (Ed.). *La constitución social de la subjetividad*. Editorial Catarata.

Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Anthropos. Segunda edición.

Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente*. Editorial Ciespal.

Massoni, S. (2008). *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Universidad Nacional de Rosario.

Milosky, F. (1986). *More Heat Than Light: Economics as Social Physics*. Cambridge University Press.

Monsalve, S. (2003). John Nash y la teoría de juegos. *Lecturas Matemáticas*, 24. Universidad Nacional de Colombia. .

Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

Ormerod, P.(1994). *The Dead of Economics*. Faber.

Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel,

Pérez, R. A. (2005). *Estrategar. El fenómeno perdido de la estrategia*. III Encuentro sobre estrategias de comunicación.

Pérez, R. A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Editorial Ariel.

Pérez, R.A. (2011). *Pensar la estrategia*. La Crujía.

Pérez, R.A. y Sanfeliu I. (2013). *El Viaje a la Complejidad. Tomo 4: La complejidad social. La trama de la vida. Nivel de Integración Social*”. Biblioteca Nueva.

Pérez, R.A. (2018). *Estrategar. Vivir la estrategia*. UNLZ.

Pilar, J. (2012). *Herramientas para la gestión y la toma de decisiones*. Hanne.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1989). *El propósito estratégico. Lo mejor de HBR*.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1994). *Strategy as a field: Why Search for a new paradigm*. Wiley, online Library.

Ruesch, J. y Bateson, G. (1951). *The social matrix of psychiatry*. Norton & Company.

Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *Foreign Affairs*, enero 14.

Tajfel, H. (1972). *La catégorisation sociale*. Larousse.

Toffler, A. y Toffler, H. (1997). *La creación de una nueva civilización*. Plaza y Janes.

Tomasini, E. (2010). Un viejo pensador para resignificar una categoría psicosocial: George Mead y la socialización. *Athenea Digital*, 17.

Shannon, C. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27.

Van Riel, C. (2013). *Alinear para ganar*. Lid.

Vetter, G (2012). *La ejecución estratégica o como hacer que las cosas ocurran*. Center for innovation execution.

Villafañe, J. (2003). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Pearson.

Vygotsky, L.S. (1995). *Pensamiento y Lenguaje*. Editorial Fausto. Psiko-libro.com

Yogeshwar, R. (2020). *Para construir el futuro hay que ganar la batalla de la información*. [https://www.elespanol.com/el-cultural/ciencia/20200715/ranga-yogeshwar-construir-futuro-ganar-batalla-informacion/505451140\\_0.html](https://www.elespanol.com/el-cultural/ciencia/20200715/ranga-yogeshwar-construir-futuro-ganar-batalla-informacion/505451140_0.html)

Wagensberg, J. (1994). *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Tusquets Editores S.A.

Watzlawick, P., Beavin J. y Jackson, D. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. 4ta. Edición. Editorial Herder.

## Cibergrafía

[www.tendencias21.net](http://www.tendencias21.net) (Blog de Rafael Alberto Pérez).

[www.websiteranking.com](http://www.websiteranking.com)

# CAPÍTULO

## *El complejo estrategar del desarrollo tecnológico*

# SEGUNDO

32

### **Octavio Islas**

Doctor en Ciencias Sociales. Catedrático e investigador en la Universidad Autónoma del Carmen (México), Universidad Internacional de Andalucía (España). Director de la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CINTE). Autor y coordinador de 21 libros, 105 artículos en revistas científicas, 65 capítulos en libros, más de 850 columnas en los principales diarios. Su correo electrónico: [jose.islas@mail.unacar.mx](mailto:jose.islas@mail.unacar.mx)

### **Amaia Arribas**

Doctora en Ciencias de la Información por la Universidad del País Vasco, y Máster en Comunicación Empresarial e Institucional por la Universidad Autónoma de Barcelona. Docente e investigadora en el Tecnológico de Monterrey (México); docente, investigadora, directora de posgrados de la Facultad de Comunicación la Universidad Hemisferios (Ecuador), y directora de Comunicación de dicha universidad. En la actualidad, investigadora y profesora titular en el Área de Periodismo en la Universidad de Valladolid (España). Su correo electrónico: [amaya.arribas@uva.es](mailto:amaya.arribas@uva.es)

### **Judit Gabriela Terán**

Doctora en Proyectos. Profesora e Investigadora de Tiempo Completo y Coordinadora de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (México). Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Victoria. Su correo electrónico: [gteran@docentes.uat.edu.mx](mailto:gteran@docentes.uat.edu.mx)

## 1. Introducción

La convergencia de la Inteligencia Artificial (IA), la automatización, el Internet de las Cosas (IoT), la robótica y la biotecnología han dado lugar a la Cuarta Revolución Industrial (4RI), impulsada por las tecnologías digitales y una infraestructura global. Los aspectos sociales, económicos, políticos y laborales se han ido remodelando en un escenario de innovación y productividad que nos hace plantear preguntas sobre el futuro del ser humano y el orden político global.

La 4RI se caracteriza por la amplitud y el impacto sistémico de los cambios tecnológicos, acelerando y ampliando el potencial de las tecnologías digitales, incorporando capacidades cognitivas que antes eran exclusivamente humanas. Uno de los pilares de esta revolución es la transición del bit, como unidad básica de la información digital, hacia sistemas más complejos que integran la capacidad de procesar grandes volúmenes de datos a través de la IA y algoritmos avanzados, marcando el comienzo de una nueva forma de entender no solo las máquinas, sino también la relación entre la información, la lógica y la inteligencia.

Hoy en día, la aparición de modelos como ChatGPT y otros modelos de lenguaje han revolucionado no solo las tecnologías de la comunicación, sino también el desarrollo de productos, la innovación en negocios y hasta la educación. Este cambio es cultural lo que implica comprender la manera en que interactuamos con el conocimiento y la tecnología.

Este capítulo explora estos temas, comenzando con la Cuarta Revolución Industrial, que sirve como un contexto fundamental para comprender el surgimiento y evolución de las tecnologías actuales. Las industrias tradicionales se ven forzadas a adaptarse o correr el riesgo de volverse obsoletas, mientras que nuevas industrias, como las plataformas digitales, las biotecnologías y las soluciones de IA, florecen y dominan los mercados.

Desde allí, avanzaremos hacia la transición del bit a la inteligencia artificial, para luego analizar el impacto de la IA moderna, como el de ChatGPT. Además, se examinarán dos conceptos clave que forman el núcleo de los debates contemporáneos sobre la inteligencia artificial: el Test de Turing y la singularidad tecnológica, ambos cruciales para entender la creciente relación entre humanos y máquinas.

Finalmente, abordaremos cómo estas tecnologías están generando cambios en la condición humana, desde la automatización del trabajo hasta la transformación de nuestras capacidades cognitivas, y cómo los

medios y las tecnologías actúan como un ecosistema interconectado que modifica nuestras percepciones y estructuras sociales. La teoría de la ecología de los medios será esencial para interpretar la forma en que las tecnologías influyen en las estrategias y decisiones que los individuos y las organizaciones deben tomar en un entorno cada vez más mediado por sistemas digitales.

## 2. La cuarta revolución industrial. El principio de un nuevo orden

Si revisamos la historia con relativo detenimiento, podremos advertir que las tecnologías han observado un papel protagónico en el desarrollo y la transformación del hombre, las sociedades y las culturas. Robert K. Logan (2004), de formación físico, miembro de la segunda generación de la Escuela de Toronto, destacado discípulo de Herbert Marshall McLuhan<sup>1</sup> sostiene, como la mayoría de los medioecologistas, que la invención del alfabeto fonético admite ser considerada como la primera gran tecnología en el imaginario cultural. Logan además designó al alfabeto fonético como la “madre de la invención”. Por supuesto resulta indispensable estudiar el desarrollo de las facultades y capacidades expresivas de los *homo sapiens*, las cuales hicieron posible, gracias a la complejidad del proceso evolutivo, la invención del alfabeto fonético, determinante en el desarrollo de la cultura. Manuel Martín Serrano afirma la pertinencia de establecer una paleontología de la información (2007), tema en el cual coinciden Lull y Neiva (2011).

34

McLuhan (1996), fundador de la ecología de los medios, analizó detenidamente el significado de la sucesión histórica de determinadas tecnologías y medios, desde la edad tribal hasta anticiparnos el advenimiento de la “edad de la información”. El imaginario histórico del desarrollo tecnológico es tan extenso como fecundo. Comprende la domesticación del fuego, la introducción de la rueda, la invención del alfabeto fonético, el desarrollo de la imprenta, la electricidad, la irrupción de los medios de comunicación masiva, internet y, en nuestros días, el formidable despliegue de la inteligencia artificial (Rodríguez, 2018; Rouhiainen, 2018)<sup>2</sup>.

La ecología de los medios observa estrecha relación con la comunicación estratégica -desde la perspectiva de Rafael Alberto Pérez (2001, 2002, 2008). Sus imaginarios, ecológicos y complejos, no solo son com-

---

1. Canadiense, notable filósofo de la comunicación y principal referente en el imaginario teórico y conceptual de la ecología de los medios.

2. Podemos definir a la inteligencia artificial (IA) como la capacidad de las máquinas para usar algoritmos, aprender de los datos y emplear lo aprendido en la toma de decisiones.

patibles, incluso resultan complementarios. Es posible afirmar que, las tecnologías “estrategan”, pues a través de la historia han sido determinantes en el rumbo del hombre, las culturas, las sociedades.

Alvin y Heidi Toffler (2006), destacados futurólogos estadounidenses de ascendencia judía, señalaron que, en la historia, las grandes revoluciones siempre han modificado los sistemas establecidos. Los cambios revolucionarios introducen cosmogonías inéditas, se desprenden nuevos sistemas referenciales, se imponen otros paradigmas. En los años recientes, la aceleración histórica que han producen las nuevas tecnologías exhibe la precaria estabilidad que es posible advertir en algunas de las referidas instituciones. Podemos advertir que las respuestas que ofrecen aquellas instituciones a las que hemos delegado la responsabilidad de proporcionarnos orden, coherencia y estabilidad en nuestras sociedades, como la familia, las escuelas, hospitales, religiones e iglesias, tribunales, sindicatos, organismos reguladores, gobiernos, etc., resultan insuficientes para asimilar la complejidad de los cambios generados por las nuevas tecnologías. Según Bauman (2001, 2002, 2003, 2006, 2007; Rodríguez, 2017) el mundo se volvió líquido. Yogeshwar (2018) considera que en nuestra actual modernidad los cambios ocurren a una velocidad “turbo”.

Los Toffler (2006) afirmaron que la gran revolución del conocimiento dio inicio el 4 de octubre de 1957. Ese día, la extinta URSS puso en marcha el programa espacial Sputnik, colocando en órbita geostacionaria el primer satélite artificial -el primer Sputnik- “lo que desencadenó una gran carrera espacial con Estados Unidos, que aceleró radicalmente el desarrollo de la teoría de sistemas, las ciencias de la información y el software para la programación y formación en tareas de gestión de proyectos” (Toffler & Toffler, 2006, p. 32).

La revolución del conocimiento estableció las bases de la tercera revolución industrial, en la cual, el desarrollo de internet fue determinante, en particular, a partir de la introducción de la *World Wide Web* (3W), gracias a Tim Berners-Lee, notable científico británico. En principio internet fue una tecnología difusa. Sin embargo, la web estimuló su espectacular desarrollo. Con el desarrollo de la web 2.0, en los primeros años del nuevo milenio, Internet transformó el orden informativo internacional, relegando a los medios masivos convencionales a un segundo plano. Las redes sociodigitales posibilitaron el relativo empoderamiento de las nuevas audiencias (Castells, 2013). En años recientes una plataforma digital china -TikTok- asumió un rol muy importante en el entretenimiento de millones de niños y adolescentes en el mundo. Los cambios culturales que las culturas y sociedades registrados durante la

tercera revolución industrial han sido profundos. Sin embargo, no necesariamente podríamos concluir que hoy vivimos en un mundo mejor.

De acuerdo con Klaus Schwab (2015), el principal promotor del Foro Económico Mundial (WEF), la “cuarta revolución industrial” (4RI) admite ser considerada como un auténtico parteaguas en la historia. La “nueva revolución tecnológica” -afirma-, supone la profunda transformación de la humanidad. Gracias a un extenso repertorio de notables descubrimientos y adelantos científicos y tecnológicos, destacando, por supuesto, el desarrollo de la inteligencia artificial (IA) -la cual, en sí misma admite ser considerada como revolucionaria-, las tecnologías propias de la tercera revolución industrial paulatinamente empiezan a ser reubicadas en un segundo plano, mientras que las tecnologías emergentes de la 4RI asumen un papel cada vez más importante en la sociedad. El impacto de las nuevas tecnologías emergentes en las economías y en los mercados mundiales será dramática. De ninguna manera resulta descabellado considerar la posibilidad de que la IA contribuya a instaurar un nuevo orden económico mundial. Además, la IA impondrá profundas transformaciones en los imaginarios biológicos, físicos y digitales.

### 3. Del bit a la inteligencia artificial

#### 3.1 Turing y Shannon. Los padres fundadores

Las bases formales para el desarrollo de la inteligencia artificial fueron anticipadas por Alan Mathison Turing (1937), destacado matemático, informático, criptógrafo y filósofo inglés, quien es considerado como uno de los padres de las ciencias computacionales y precursor de la informática moderna. Sin embargo, las aportaciones determinantes para el desarrollo de la IA -también para el desarrollo de internet-, procedieron del trabajo realizado por Claude E. Shannon, ingeniero eléctrico, criptógrafo, inventor y notable matemático estadounidense, quien hoy es considerado como el “padre de la edad de la información”.

En 1948 Shannon, quien trabajaba en los Laboratorios Bell, introdujo el concepto de “bit” (Campillo, 2022) al presentar los resultados de las investigaciones que fundamentaron a la teoría matemática de la información<sup>3</sup>. A partir de Shannon, la información se mide en bits. Uno de los aspectos más importantes del bit radica en su universalidad. Todos los sistemas físicos y biológicos que existen en nuestro planeta

---

3. Shannon atribuyó a John W. Tukey, colega de Shannon en los laboratios Bell, la autoría del término bit -binary information digit-.



y, seguramente en el universo, lo hacen a través de bits, así como todos los dispositivos capaces de procesar información.

Para sentar las bases científicas de su teoría matemática de la información, Shannon recuperó de la termodinámica el concepto de entropía. La fórmula de Shannon permite medir el grado de desorden o la aleatoriedad inherente a cualquier sistema de comunicación. Shannon identificó la relación inversa que existe entre entropía (desorden) e información. El incremento en la información favorece la disminución de la entropía. En cambio, la disminución de la información produce un aumento de entropía. “Entropía e información tienen siempre una relación inversa ya en un texto, el universo o en nuestras vidas” (Campillo, 2022, p. 41).

Gracias a Shannon, el sentido eminentemente “estratégico” de la información desbordó los estrechos límites de la comunicología, también a la informática y las ciencias computacionales. Desde distintas disciplinas y campos de conocimiento, destacados científicos infirieron la enorme relevancia de las investigaciones realizadas por Claude Shannon. En la física cuántica, por ejemplo, procedieron a considerar a la información en las ecuaciones sobre energía y materia. Nunca tan pertinente y categórico el enfoque integrador de la teoría general de los sistemas (Von Bertalanffy, 2015). La información, destaca Campillo “es hoy un concepto básico de la física cuántica y está ganando terreno en la biología y la medicina” (2022, p.59). Gran cantidad de temas relacionados con la física cuántica y la estructura de la materia deben ser planteados en términos de información. Desde la nueva física (Kaku, 2013), la información es considerada como una sustancia fundamental en el universo, y una magnitud física cuya unidad es el bit. En el origen mismo del big bang (Hawking 2013; 2018), la información observó un papel determinante al propiciar las asociaciones necesarias entre materia y energía, las cuales precipitaron la compleja gestación de nuestro universo. La información puede ser almacenada en la materia, pero también en las ondas. Las ondas sonoras y las ondas electromagnéticas pueden almacenar y transportar información. Desde la teoría de las supercuerdas (Susskind, 2012) se afirma que todo lo que existe en el universo son vibraciones (Kaku, 2007, 2008). La vibración de una cuerda es una onda.

A pesar de las relevantes aportaciones de Shannon, la academia latinoamericana dedicada al estudio de la comunicología, por razones fundamentalmente ideológicas y no por rigor científico, ninguneó -esa es la palabra- la importancia de los modelos desarrollados por Shannon, por Shannon y Weaver -destacado genetista-, así como la teoría matemática de la información. No sin cierta arrogancia algunos académicos e inves-

tigadores de la comunicación sostienen que la información representaba un asunto “menor” frente a la comunicación. Para colmo, por absurdo que parezca, Shannon era considerado como uno de los autores emblemáticos del pensamiento estructural-funcionalista.

### 3.2 El impacto de ChatGPT en Silicon Valley

El 30 de noviembre de 2022 será recordado como el día en el cual la introducción de ChatGPT estableció un parteaguas en el imaginario de la tecnología y, particularmente, en el desarrollo de la inteligencia artificial. Ese día, la firma estadounidense OpenAI, fundada en 2015, lanzó ChatGPT -*Chat Generative Pre-Trained Transformer*-, un chatbot que puede ver, oír y hablar gracias a su gran modelo de lenguaje, el cual es ajustado mediante técnicas de aprendizaje, tanto supervisadas como de refuerzo<sup>4</sup>.

38

A pesar de que el contenido generado por ChatGPT es propenso a cometer errores fácticos y exhibe sesgos lingüísticos, de género, raciales y políticos, la popularidad del mencionado chatbot ha crecido de forma considerable. El 4 de diciembre de 2022, a cinco días de su lanzamiento, ChatGPT ya contaba con un millón de usuarios. El 14 de marzo de 2023 fue lanzado GPT-4, una versión superior de ChatGPT. El 6 de noviembre de 2023, OpenAI informó que, en promedio, cada semana cien millones de personas utilizaban ChatGPT, cuyo acceso se encuentra restringido en China, Rusia, Irán, y parte de África. Debido al éxito de OpenAI, Microsoft decidió establecer una alianza estratégica, la cual ha sido cuestionada por las autoridades de competencia en Estados Unidos como en la Unión Europea.

El formidable despliegue de ChatGPT contagió a Silicon Valley de un inesperado entusiasmo. Marc Andreessen -coautor de Mosaic, fundador de Netscape, destacado inversor de riesgo y célebre “aceleracionista tecnológico”, en octubre de 2023 publicó el “Manifiesto Tecno Optimista”, texto en el cual expresó profundo entusiasmo por la tecnología, los mercados y el capitalismo, a los que considera determinantes para impulsar a la humanidad hacia un futuro mejor. Andreessen también objetó a la denominada “ideología del estancamiento”, la cual “teme los avances y apuesta por preservar el mundo tal como existe hoy”. Marc Andreessen, vocero de los poderosos intereses financieros en Silicon Valley, además cuestionó los peligros que se han atribuido al posible

---

4. Elon Musk fue uno de los fundadores de OpenAI. Decidió invertir en la firma por considerar que los adelantos de Google en materia de IA representaban un peligro para la humanidad.

desarrollo de la IA superinteligente.

La introducción de ChatGPT tomó por sorpresa a los principales desarrolladores de modelos de IA. No pocos expertos en Silicon Valley consideran que la inteligencia artificial generativa (IAG) representa la mayor oportunidad de negocios desde la introducción del iPhone en 2007. El éxito de ChatGPT y la IAG además propició un profundo reordenamiento en las prioridades que habían definido las grandes firmas de la industria de la tecnología. Por ejemplo, *Meta Platforms*, que en octubre de 2022 había declarado al desarrollo del metaverso como su prioridad, se vio en la necesidad de rectificar para no perder más terreno en la carrera de la IA.

Ante el nuevo panorama en puerta, Google, comprendió la necesidad de abandonar su prolongado letargo -por precaución o simple instinto de supervivencia- comprendió la necesidad de abandonar su prolongado letargo. El motor de búsqueda se había anquilosado, exhibía una penosa chatarrización. Para Google, la prioridad eran las considerables ganancias que obtenía de clics por publicidad. La calidad de las respuestas que ofrecía a los usuarios en sus búsquedas de información había sido relegada a un segundo plano. Entre las primeras reacciones de Google al inesperado advenimiento de ChatGPT, destaca la publicación de los resúmenes escritos por IA en la parte superior de sus resultados de búsqueda. Google además adoptó las medidas necesarias para transformar a *DeepMind* en un área competitiva en el desarrollo de la IA. En 2014 Google compró *DeepMind*, entonces uno de los laboratorios más avanzados en el mundo en materia de aprendizaje profundo, la técnica de IA más potente. Curiosamente esa operación detonó la gestación de OpenAI.

El 21 de marzo de 2023, Google empezó a extender invitaciones a un grupo de personas interesadas en usar *Bard*, solicitándoles ingresar sus datos en una lista de espera. *Bard* es el bot conversacional de IA de Google, alimentado por *LaMDA -Language Model for Dialogue Applications-* o Modelo de Lenguaje para Aplicaciones de Diálogo que «aprende» (machine learning), tanto de los datos públicos como de la web. No obstante, Google determinó dejar atrás *Bard* e introducir *Gemini*. El 15 de febrero de 2024 Google presentó *Gemini*, un modelo de IA multimodal que puede analizar gran cantidad de datos de texto, vídeo y audio. Una característica clave de *Gemini* 1.5 es el notable avance que tiene en la comprensión de contextos largos. El modelo es capaz de manejar hasta un millón de tokens de forma coherente.

Amazon decidió aprovechar el dominio que ha establecido en la computación en la nube a través de su filial Amazon Web Services (AWS), y lograr una posición dominante en la IA generativa. En el marco del evento AWS re:Invent 2023, Amazon dio a conocer el lanzamiento de *Amazon Q*, un chatbot de IA que opera como asistente generativo impulsado por IA, el cual se puede adaptar a los negocios con los datos, la información y los sistemas de la empresa. Los usuarios empresariales (como especialistas en marketing, directores de proyectos y programas y representantes de ventas, entre otros) pueden sostener conversaciones personalizadas, resolver problemas, generar contenido, etc. Amazon Q sabe a qué sistemas puede acceder, por lo que puede formular preguntas detalladas y obtener resultados personalizados.

Amazon fue el gran líder en la anterior generación de IA conversacional, gracias a Alexa, su asistente de voz. Los asistentes personales con IA representan una atractiva área de oportunidades para las grandes empresas de la tecnología. En un plazo no mayor a cinco años, los asistentes personales inteligentes podrán reemplazar a los sistemas operativos tradicionales, y serán capaces de ejecutar tareas ordinarias a través de instrucciones verbales o comandos de textos. Los asistentes personales con IA podrán reconocer nuestras preferencias y rutinas, y responderán de forma eficiente a nuestras solicitudes.

40

En noviembre de 2023, Elon Musk, el visionario CEO de Tesla y SpaceX, considerado por Forbes como una de las tres personas más ricas en el mundo, presentó *Grok AI*, un chatbot basado en IAG que fue incorporado a X, la red sociodigital que antes era conocida como Twitter, hoy también propiedad de Musk. *Grok AI* es un sistema de inteligencia artificial que ha sido desarrollado para realizar diversas tareas de forma automatizada. El nombre que eligió Musk (Grok) procede de una novela de Robert Heinlein titulada *Stranger in a Strange Land* -en castellano: Extraño en una tierra extraña, donde “grok” significa comprender algo de forma profunda e intuitiva.

*Grok AI* emplea avanzados algoritmos y redes neuronales, lo que le permite aprender de manera autónoma y realizar complejos análisis de datos. Musk se ha propuesto crear una herramienta capaz de aportar respuestas que permitan resolver los grandes misterios del universo, sin poner en riesgo nuestra existencia. Durante el lanzamiento de Grok, Elon Musk afirmó que *Grok-1* superó la primera iteración de ChatGPT en varias pruebas académicas. *Grok-1.5* fue anunciado el 12 de abril de 2024. A mediados de agosto de 2024, la firma xAI, también propiedad de Elon Musk lanzó *Grok-2*, el último modelo de IA para usuarios de X.

En la carrera de la IA, Apple era la gigante de la tecnología que aparentemente se encontraba más rezagada. Apple suele esperar a que las tecnologías emergentes observen estrecha correspondencia con las demandas del mercado y, entonces, proceder a incorporar sus innovaciones, las cuales suelen proporcionar gran valor agregado a los usuarios. El lunes 9 de septiembre de 2024, en el evento *It's Glow Time* -en castellano: es tiempo de brillar-, celebrado en su sede principal, en Cupertino, California, Apple presentó las nuevas versiones de algunos de sus productos estelares, destacando particularmente, como cada año, una nueva generación de teléfonos inteligentes.

La nueva línea de teléfonos inteligentes de Apple (iPhone 16) comprende cuatro modelos, dos modelos estándar (iPhone 16 y iPhone 16 Plus) y dos versiones más avanzadas (iPhone 16 Pro y iPhone 16 Pro Max). Esta nueva generación de teléfonos inteligentes -eso son, una nueva generación- fue diseñada “desde cero” con inteligencia artificial (Apple Intelligence). El vicepresidente de Ingeniería de Software de Apple, Craig Federighi, afirmó que *Apple Intelligence* “es una inteligencia que entiende al usuario”. Apple Intelligence, destacó Federighi, es el sistema de inteligencia personal que tiene la capacidad de comprender y crear lenguaje e imágenes, y actuar en el nombre de los usuarios para simplificar las tareas diarias. Una herramienta -Visual Intelligence- permite al usuario obtener información en tiempo real a partir de las imágenes que registra la cámara del teléfono. Los iPhones 16 además disponen de procesadores más potentes y presentan importantes mejoras en sus cámaras de fotografía y video.

No todo ha sido bonanza con OpenAI. El 17 de noviembre de 2023 enfrentaron una delicada crisis. La junta directiva de OpenAI decidió destituir a Sam Altman. La medida provocó una rebelión entre empleados e inversores. Microsoft no vaciló en la posibilidad de contratar a Altman, quien finalmente consiguió ser reinstalado en OpenAI. De la breve revuelta registrada en la firma que introdujo ChatGPT, fue posible advertir que, Microsoft, el mayor inversor en OpenAI, estaba más interesada en Sam Altman que en OpenAI. Altman retornó a OpenAI muy fortalecido. En primer lugar, se ocupó de aplicar una efectiva purga interna para despedir a los inconformes; enseguida, asumió el control total en OpenAI.

En febrero de 2024, OpenAI presentó *Sora*, su modelo de generación de video. Sora es capaz de producir videos completos de principio a fin, así como ampliar los videos generados y hacerlos más largos. Los videos de *Sora* son creaciones automáticas creadas con inteligencia artificial generativa. En el mes de marzo, Elon Musk, uno de los fundadores de

OpenAI, quien además formaba parte del consejo, presentó una demanda contra San Altman y OpenAI, argumentando que, al asociarse con Microsoft, OpenAI renunció a “buscar el bien de la humanidad”.

### 3.3 Test de Turing y singularidad tecnológica

#### Test de Turing

No pocos investigadores y expertos en IA, informática y ciencias computacionales, con base en lo dispuesto en la prueba de Turing, tema de particular culto en la filosofía de la IA, han considerado la pertinencia de analizar el impacto de ChatGPT, evaluando si ha superado lo dispuesto en la prueba de Turing. En 1950 Turing propuso la mencionada prueba en su ensayo *Computing Machinery and Intelligence*, publicado en la revista Mind. Turing concibió el juego de la imitación como una forma indirecta de formular la pregunta -¿Pueden las máquinas pensar?-. En la formulación original del juego-prueba, dos testigos, uno humano y otro artificial intentan convencer a un interrogador de su condición humana a través de una interfaz que solo comprendía texto. Turing pensaba que la naturaleza abierta del juego -en el cual los interrogadores podrían preguntar sobre cualquier tema-, representaría una prueba contundente de inteligencia.

La prueba de Turing ha inspirado un animado debate sobre aquello que se mide y qué tipo de sistemas podrían ser capaces de aprobar la prueba. Turing originalmente sugirió que la máquina tendría que, por lo menos, convencer al evaluador el 70 % del tiempo, y después de 5 minutos de conversación. Si lo conseguía, la máquina habría superado la prueba. La prueba no evalúa el conocimiento de la máquina en cuanto a su capacidad de responder preguntas correctamente. Solo toma en consideración la capacidad de generar respuestas similares a las que daría un humano.

En abril de 2024, un sitio web en la Universidad de Cornell, en Estados Unidos -Accessibility Forum 2024- dio amplia difusión a un interesante paper realizado por Cameron Jones y Benjamin Bergen, dos académicos en la Universidad de California en San Diego: *Does GPT-4 Pass the Turing Test?*, en el cual evaluaron si ChatGPT había superado el test de Turing.

el mejor GPT-4 superó la prueba en el 41% de las partidas, por encima de los valores de referencia establecidos por ELIZA (27%) y GPT-3.5 (14%), pero por debajo del azar y del valor de referencia establecido por los participantes humanos (63%). Las decisiones

de los participantes se basaron principalmente en el estilo lingüístico (35%) y los rasgos socioemocionales (27%), lo que respalda la idea de que la inteligencia no basta para superar la prueba de Turing.

La referida investigación concluye que que ChatGPT no ha conseguido superar el test de Turing. Sin embargo, otras pruebas han concluido que el referido test fue superado muchos años antes del advenimiento de ChatGP. En junio de 2014, un grupo de investigadores en la Universidad de Reading organizaron, en la Real Society de Londres, un experimento para comprobar si las máquinas pueden ‘pensar’ y superar la prueba de Turing. El experimento, referido en el sitio web de la referida universidad, consistió en que un equipo de personas formuló una serie de preguntas mediante el teclado durante cinco minutos. Los jueces tendrían que determinar si las respuestas recibidas procedían de un ser humano o de una máquina. Para superar la prueba de Turing, los jueces tendrían que reconocer si 30% de las respuestas procedían de máquinas. Una computadora con el programa Eugene, desarrollado en San Petersburgo, Rusia supero el test de Turing al conseguir hacerse pasar por un chico de 13 años. Los resultados del experimento no fueron considerados concluyentes. Expertos y científicos sostienen que el test de Turing no ha sido superado. Ray Kurzweil, el jefe de ingeniería en Google, pronosticó que la IA podría superar el test de Turing en 2029.

*Singularidad tecnológica*

La singularidad tecnológica representa otro importante aspecto a considerar. El término fue propuesto en 1957 por Joseph von Neumann, húngaro y estadounidense, destacado matemático y el principal referente en la teoría de los juegos, quien además realizó aportaciones muy relevantes en la física cuántica, el análisis funcional, la teoría de conjuntos, la cibernética, la hidrodinámica y la estadística, entre otros campos. El término singularidad tecnológica, que aparece en el prólogo del libro *La computadora y el cerebro*, refiere al advenimiento de la inteligencia artificial fuerte -strong AI-, la cual implica que un conjunto de algoritmos, redes informáticas o robots sean capaces de diseñar o producir computadoras o robots mejores que los ya existentes. Máquinas inteligentes diseñarían nuevas máquinas, mucho más potentes, dejando muy atrás, generación a generación, a la inteligencia humana. El término singularidad tecnológica fue popularizado en 1983 por Vernor Vinge, escritor estadounidense, matemático y destacado autor de ciencia ficción. Vinge, en el libro *The peace war-* en castellano: *La guerra de paz-* afirmó que el desarrollo de la inteligencia artificial, mejoras en la biología humana e interfaces cerebro-ordenador podrían ser la génesis de la singularidad.



Más allá de cualquier polémica sobre el test de Turing y la singularidad tecnológica, la introducción de ChatGPT ha modificado drásticamente el panorama de la innovación tecnológica. Mientras que las criptomonedas web3 y el metaverso industrial soportado por la web 3.0 todavía tendrían que pasar del relativo entusiasmo que han generado en determinados nichos *geek*, a la adopción generalizada en el mercado, ChatGPT sencillamente les adelantó, afirmándose como el asunto prioritario para las grandes firmas tecnológicas, y la esperanza inmediata para reactivar el crecimiento de Silicon Valley, el cual resultó severamente mermado debido a las secuelas de la pandemia.

Resulta ocioso cuestionarse si la inteligencia artificial todavía admite ser comprendida en el extenso imaginario de la cuarta revolución industrial, o si resulta pertinente considerarla aparte, como una revolución en sí misma. Más allá de tal cuestionamiento, podemos aseverar que en los próximos años los cambios en las sociedades serán profundos, y no solo por el formidable despliegue de la inteligencia artificial; además, debemos considerar el notable desarrollo que han alcanzado la robótica (Serrano, 2018), el internet de las cosas (IoT), los vehículos autónomos, las impresoras 3D, las nanotecnologías, la biotecnología, la ciencia de los materiales, el almacenamiento de energía y la computación cuántica (Casas, 2022).

44

#### **4. Las tecnologías y los cambios en la condición humana**

Los efectos y las repercusiones de la 4RI no se limitan al orden social. La 4RI podría propiciar profundos cambios en la condición humana. La robótica y la inteligencia artificial amenazan desbordar las capacidades físicas y cognitivas del ser humano. Ello ha estimulado el desarrollo del prolífico imaginario transhumanista (Cortina, 2019). El proceso evolutivo de nuestra especie -homo sapiens- no ha concluido. La posible evolución de los humanos; es decir, las siguientes exaptaciones posibles (Gould & Vrba, 1982), no estarían determinadas por la biología sino por la tecnología.

A comienzos del siglo XX, la esperanza de vida era inferior a los cincuenta años. Hoy, en la mayoría de las sociedades es estimada alrededor de los ochenta. A nuestro alrededor podemos encontrar algunas personas mayores de cien años. Hace apenas unos años, ello resultaba sorprendente. Sin embargo, conocer a personas mayores de cien años ya no representa un motivo de asombro. En el libro *Homo Deus*. Breve historia del mañana, el historiador Noah Harari, una de las voces más agudas en nuestro agitado tiempo, afirmó: “en el siglo XXI es probable que los humanos hagan una apuesta por la inmortalidad” (2018, p.32).



De la ingeniería genética, la medicina regenerativa y la nanotecnología derivaría el *Homo sapiens* extendido<sup>5</sup>, y la siguiente apuesta sería aspirar a la inmortalidad (Kurzweil, 2012).

El estadounidense Ray Kurzweil, músico, empresario, escritor, inventor, científico especializado en ciencias de la computación y la inteligencia artificial, quien desde 2012 se desempeña como Director de Ingeniería en Google, confía en la posibilidad de que, gracias a los grandes adelantos tecnológicos nuestra especie pueda acceder a la inmortalidad. En la presentación de su reciente libro (2024), Kurzweil aseveró que considera factible que un futuro no muy distante los muertos puedan retornar a la vida. Tal afirmación parece propia de un autor de ciencia ficción, no de un científico. Sin embargo, Kurzweil ha trabajado en ello tras la muerte de su padre, la cual ocurrió cuando tenía 22 años de edad. Kurzweil inclusive creó una réplica de su progenitor, gracias a un sistema de inteligencia artificial, apoyándose en cartas, ensayos y composiciones de su padre, quien era músico de profesión. Según Kurzweil, en un futuro no muy distante será posible devolver la vida a los fallecidos, primero a través de simulaciones que repliquen a la persona, y luego físicamente. A finales de esta década, señaló Kurzweil, se podrán hacer recreaciones no biológicas “altamente realistas” de personas y, poco después, de cuerpos vivos. Con el tiempo, los replicantes podrían incluso ser alojados en cuerpos biológicos aumentados cibernéticamente y cultivados a partir del ADN de la persona original”<sup>6</sup>.

Desde una perspectiva mesurada, podemos señalar que, el formidable desarrollo de la biotecnología, la ingeniería genética, la medicina regenerativa, la neurotecnología y las nanotecnologías nos permiten considerar la factibilidad de prolongar de manera significativa la esperanza de vida. En las próximas décadas el cuerpo humano podría experimentar grandes transformaciones. El lunes 29 de enero de 2024, Elon Musk, dueño de Neuralink Corporation informó, a través de la plataforma X -de la cual también es propietario-, que a través de un implante cerebral, un paciente humano había recibido el primer microchip desarrollado por Neuralink.

Neuralink Corporation es una firma de neurotecnología especializada en el desarrollo de interfases implantables cerebro-computadora, conocidos como *Brain-Computer Interfaces* o tecnología BCI. Fue fundada el

5. Algunas tesis de Marshall McLuhan (1911-1980) representan un excelente punto de partida para explorar el imaginario transhumanista.

6. Es importante señalar que un elevadísimo porcentaje de las predicciones realizadas por Kurzweil se han cumplido.

21 de julio de 2016, y su sede central se ubica en el Edificio Pioneer, en San Francisco, California. Las interfases cerebro-computadora (BCI) son sistemas que permiten decodificar las señales de movimiento previstas de actividad cerebral, para así controlar dispositivos externos, computadoras, por ejemplo. La misión de Neuralink Corporation es “crear una interfaz cerebral generalizada para devolver autonomía a las personas con necesidades médicas no cubiertas hoy, y liberar el potencial humano mañana”. En septiembre de 2023, Neuralink recibió la aprobación de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos, así como el permiso del comité ético de un hospital para reclutar pacientes -en particular, cuadrapléjicos a causa de una lesión de la médula espinal cervical o esclerosis lateral amiotrófica (ELA)- y, realizar con ellos determinados ensayos clínicos. El estudio fue designado *PRIME -Precise Robotically Implanted Brain-Computer Interface-*, en castellano: “interfaz precisa implantada mediante cirugía robótica”. El objetivo del estudio es evaluar la seguridad y eficacia inicial del N1 (un implante BCI), el R1 (un robot quirúrgico), y la aplicación de usuario N1 (software BCI), para conseguir que personas con parálisis sean capaces de controlar dispositivos externos a través de su mente.

46

El implante N1 registra la actividad neuronal a través de 1,024 electrodos distribuidos en 64 hilos, cada uno es más delgado que un cabello humano. Neuralink además desarrolló una aplicación que permite decodificar la intención de movimiento a partir de señales cerebrales registradas por el implante N1, el cual puede controlar una computadora a través del pensamiento. Para ello se utiliza un robot quirúrgico desarrollado por Neuralink, el cual permite colocar el implante en una región del cerebro que controla la intención de movimiento. Una vez colocado el dispositivo -el cual es del tamaño de una moneda-, el portador podrá registrar y transmitir señales cerebrales de forma inalámbrica a una aplicación. Neuralink sostiene que la interfaz cerebro-computadora puede mejorar la vida de las personas con problemas de motricidad.

La referida tecnología ya fue probada con animales. En abril de 2021, Musk sorprendió a la comunidad científica al exhibir el video<sup>7</sup> de un mono (Pager) manejando un videojuego (Pong). El simio primero empleó un *joystick*. Posteriormente, según refiere la narración, el juego se movió de manera inalámbrica a través de las respuestas mentales del chimpancé. Ello fue posible gracias a los 1,024 electrodos del dispositivo N1, los cuales le fueron implantados en el cerebro. Pager empleó su mente para mover el cursor. Una escalofriante asociación del referido

---

7. El referido video puede ser consultado en <https://www.youtube.com/watch?v=rsCul1sp4hQ>

experimento con la película *El planeta de los simios*, cinta de culto en la ciencia ficción, resultó inevitable.

Más allá de los amplios beneficios que pueden reportar las investigaciones realizadas por Neuralink Corporation en el imaginario de la salud, particularmente en la atención de personas con problemas neuronales, debemos tener presente que, determinados organismos militares contribuyen al financiamiento de las investigaciones que realiza la mencionada firma, propiedad de Elon Musk. Las ventajas que reportan los experimentos y las investigaciones realizadas por Neuralink Corporation podrían representar “beneficios colaterales”. Las prioridades podrían estar determinadas por las exigencias del sector militar, las cuales Musk, por supuesto, no tiene la intención de dar a conocer. Las interfaces cerebro-computadora (BCI) permitirían controlar otro tipo de dispositivos, armas, por ejemplo.

## 5. Estrategar con la ecología de los medios

El 20 de mayo de 2024, la revista *Science* publicó una carta firmada por un grupo de destacados científicos, quienes alertaron sobre los riesgos que pueden desprenderse del rápido desarrollo de la IA: “Gestionar los riesgos extremos de la IA en medio del rápido progreso. La preparación requiere investigación y desarrollo técnicos, así como una gobernanza adaptativa y proactiva”.

Para mantener los riesgos de la IA dentro de límites aceptables, necesitamos mecanismos de gobernanza que se ajusten a la magnitud de los riesgos. Los reguladores deben aclarar las responsabilidades legales que se derivan de los marcos de responsabilidad existentes y responsabilizar legalmente a los desarrolladores y propietarios de IA de frontera de los daños derivados de sus modelos que puedan preverse y evitarse razonablemente, incluidos los daños que previsiblemente se deriven del despliegue de potentes sistemas de IA cuyo comportamiento no puedan predecir. La responsabilidad, junto con las evaluaciones consecuenciales y los casos de seguridad, pueden prevenir daños y crear incentivos muy necesarios para invertir en seguridad.

El 30 de mayo, un grupo de expertos en temas de Inteligencia Artificial (IA), entre quienes se encuentran Demis Hassabis y James Manyika de Google, Sam Altman de OpenAI. Geoffrey Hinton, experto informático de origen británico, quien es considerado el “padrino” de la IA, firmaron una declaración en la que advierten la necesidad de considerar a la IA como un riesgo para la humanidad. Una nota informativa publicada

por la BBC consigna lo medular del pronunciamiento:

Mitigar el riesgo de extinción de la IA debería ser una prioridad global junto con otros riesgos a escala social como las pandemias y la guerra nuclear.

En octubre de 2023, Hendrycks, Mazeika & Woodside (2023), expertos en IA e integrantes del *Center for IA Safety* (CAIS) presentaron un detallado análisis sobre los riesgos y amenazas que puede generar el uso irresponsable de la IA, agrupándolos en cuatro grandes bloques: uso malintencionado, la carrera de la IA, riesgos organizativos y, por último, IA rebeldes.

El apartado “uso malintencionado” comprende los siguientes temas: bioterrorismo, desencadenamiento de Agentes de IA, IA persuasivos y concentración de poder. El apartado “la carrera de la IA” incluye estos temas: carrera armamentista de la IA militar, armas autónomas letales (LAW), guerra cibernética, guerra automatizada, los actores pueden arriesgarse a la extinción antes que la derrota individual, la carrera de la IA corporativa, la competencia económica socava la seguridad, economía automatizada, presiones evolutivas.

Por lo que respecta a riesgos organizativos, los temas abordados fueron los accidentes son difíciles de evitar, los factores organizativos pueden reducir las posibilidades de catástrofe. El último bloque -IAs rebeldes- incluye los siguientes apartados: juego por delegación, desvío de objetivos, búsqueda de energía, engaño.

## 6. Conclusiones

En 1998, en una interesante disertación sobre los efectos de las tecnologías en las sociedades, Neil Postman, destacado sociólogo, profesor en la Universidad de Nueva York (NTU), Estados Unidos, nos advirtió con oportunidad que todas las tecnologías no solo reportan grandes beneficios a las sociedades. Postman, agudo crítico de la televisión y del sistema educativo estadounidense y, uno de los principales referentes seminales en la ecología de los medios, señaló que todas las nuevas tecnologías introducen nuevos retos y grandes problemas en las sociedades. En determinados casos las desventajas que pueden reportar determinadas tecnologías podrían exceder las ventajas que les atribuimos.

La ecología de los medios rechaza la ingenuidad del optimismo tecnológico. Las nuevas tecnologías no necesariamente contribuyen a gestar un mundo mejor, un mundo feliz. Puede ocurrir lo opuesto. Con oportunidad y rigor, la ecología de los medios contribuye a advertirnos sobre los riesgos que puede implicar el uso o la adopción de determinadas tecnologías. El desarrollo de la IAG abre enormes oportunidades; sin embargo, los retos y problemas que podrían derivarse de ella son complejos. Incluso podrían implicar la extinción de nuestra especie. Strate (2017) recupera una de las primeras explicaciones que ofreció Postman (1970) sobre el objeto de estudio de la ecología de los medios, en la cual el destacado profesor de NYU explicita la relevancia de la contribución del imaginario medioecologista a nuestra supervivencia:

La ecología de los medios de comunicación estudia cómo los medios de comunicación afectan a la percepción, la comprensión y los sentimientos humanos, y cómo nuestra interacción con ellos facilita o dificulta nuestras posibilidades de supervivencia. (p.5)

La supervivencia del ser humano supone un continuo proceso estratégico de adaptación a su entorno, señalan Mintzberg, Ashltrand y Lampel (2003). A través de la historia podemos constatar que las tecnologías “estrategan”. Las tecnologías observan un rol protagónico en la gestación del futuro, intervienen directamente en el diseño y desarrollo de los futuribles. Los cambios tecnológicos no solo modifican la cultura en las sociedades. Las tecnologías también pueden alterar el ritmo, desarrollo y el sentido de la historia.

## Bibliografía

Andreesen, M. (16 octubre 2023). The Techno -Optimist Manifesto. <https://a16z.com/the-techno-optimist-manifesto/>

Bauman, Z. (2001). *La globalización. Consecuencias humanas*. Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2002). *La sociedad sitiada*. Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.

Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. Paidós.

Bauman, Z. (2007). *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Fondo de Cultura Económica.

BBC. (30 de mayo de 2023). *La inteligencia artificial puede llevar a la extinción de la humanidad: la advertencia de los grandes expertos en IA*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-65759254>

Bengio, Y, et al. (2023). Managing extreme AI risks amid rapid progress. Preparation requires technical research and development, as well as adaptive, proactive governance. *Science*, 384(6698). <http://10.1126/science.adn0117>

Campillo, J. (2022). *El universo en un bit*. Arpa.

Casas, A. (2022). *La revolución cuántica. Un recorrido por los mecanismos ocultos de la realidad*. Penguin Random House.

Castels, M. (2013). *Redes de indignación y esperanza*. Alianza Editorial.

Cortina, A., Angel Serra, M. (2019). *¿Humanos o posthumanos? Singularidad tecnológica y mejoramiento humano*. Fragmenta Editorial.

Gould, S. & Vrba, E. (1982) Exaptation - a missing term in the science of form». *Paleobiology*, 8(1): 4-15. <https://www.cambridge.org/core/journals/paleobiology/article/abs/exaptation-a-missing-term-in-the-science-of-form/A672662BA208D220B9F9A06DE5D804B8>

Harari, Y. (2018). *21 lecciones para el Siglo XXI*. Debate.

Harari, Y. (2019). *De animales a dioses. Breve historia de la humanidad*. Debate.

Hawking, S. (2013). *Historia del tiempo. Del big bang a los agujeros negros*. Crítica.

Hawking, S. (2018). *La teoría del todo. El origen y el destino del universo*. Debolsillo.

Heydricks, H., Mazeika, M. & Woodsite, T. (2023). *An Overview of Catastrophic AI Risks*. Center for IA Safety (CAIS). <https://arxiv.org/pdf/2306.12001>

Kaku, M. (2007). *Hiperespacio: una odisea científica a través de uni-*

*versos paralelos, distorsiones del tiempo y la décima dimensión.* Editorial Crítica.

Kaku, M. (2008). *Universos paralelos. La ciencia de los universos alternativos y nuestro futuro en el cosmos.* Ediciones Atalanta.

Kaku (2013). *La física del futuro. Cómo la ciencia determinará el destino de la humanidad y nuestra vida cotidiana en el siglo XXII.* Debolsillo.

Kurzweil, R. (2012). *La singularidad está cerca. Cuando los humanos trascendamos la biología.* Lola Books.

Kurzweil, K. (2024). *The Singularity Is Nearer. When We Merge with AI.* Viking.

Logan, R.K. (2004). *The alphabet effect. A Media Ecology Understanding of the Making of Western Civilization.* Hampton Press.

Lull, J., Neiva, E. (2011). *The Language of Life. How Communication Drives Human Evolution.* Prometheus Books.

McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano.* Paidós Comunicación.

Mintzberg, H.; Ashltrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia.* Ediciones Granica.

Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación.* Ariel.

Pérez, R. (2002). *Pensar la estrategia.* La crujía.

Pérez, R. (2018). *Estrategar. Vivir la estrategia.* Editorial UNLZ.

Postman, N. (1998). Cinco cosas que necesitamos saber sobre el cambio tecnológico. <https://www.aciprensa.com/reportajes/newtech/postman.htm>

Reading University. Turing Test success marks milestone in computing history. <https://archive.reading.ac.uk/news-events/2014/June/pr583836.html>

Rodríguez, A. (Comp.). (2017). *Reflexiones sobre un mundo líquido.* Zygmunt Bauman. Paidós.

Rodríguez, P. (2018). *Inteligencia artificial. Cómo cambiará el mundo (y tu vida)*. Deusto.

Rouhiainen, L. (2018). *Inteligencia Artificial 100 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. Alienta Editorial.

Schwab, K. (2015). *La cuarta revolución industrial*. Debate.

Science (20 de mayo, 2024). Managing extreme AI risks amid rapid progress. Vol. 384, No. 6698

Serrano, J. (2018). *Un mundo robot. La mayor revolución jamás conocida*. Guadalmazán.

Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad*. McGraw Hill.

Shannon, C. (1948). *The Mathematical Theory of Communications*. University Press.

Strate, L. (2017). *Media Ecology. An Approach to Understanding the Human Condition*. Peter Lang.

Susskind, L. (2015). *Quantum Mechanics. Theoretical Minimum*. Penguin Books.

Toffler, A. & Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Deusto.

Turing, A. M. (1937). On Computable Numbers, with an Application to the Entscheidungsproblem. Proceedings of the London Mathematical Society. 2 42, 230-65. <http://10.1112/plms/s2-42.1.230>

Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligenc. Mind, 59(236), 433-460. <http://www.jstor.org/stable/2251299> Accessed: 25/08/2008 18:56

Vinge, V. (1984). *The peace war*. St Martins

Von Bertalanffy, L. (2015). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.

Von Neumman, J. (2022). *El ordenador y el cerebro*. Antoni Bosch.

Yogeshwar, R. (2018). *Próxima estación futuro*. Arpa.



# MESA

## *Aplicaciones de la Nueva Teoría Estratégica en la Comunicación Estratégica*

2

53

*Moderador*

**Francisco Aguadero**

Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación, Licenciado en Geografía e Historia, Magisterio en Ciencias Humanas. Filósofo, Comunicólogo, Escritor, Columnista, Profesor Universitario e Investigador. Autor de más de una veintena de libros y casi 200 columnas de opinión. Conferenciante internacional. Copa de Honor al Mérito Profesional en Relaciones Públicas, otorgada por el Patronato Europeo Ranking Internacional del Prestigio. Su correo electrónico: [aguadero@acta.es](mailto:aguadero@acta.es)

## 1. Nueva Teoría Estratégica: Paradigma para recibir el futuro

Esta Mesa, Aplicaciones de la Nueva Teoría Estratégica en la comunicación estratégica, pretende contribuir a la consecución del objetivo general del Encuentro de “Analizar la riqueza de la NTE como un nuevo paradigma aplicable en la comunicación estratégica, tomando en cuenta los cambios, complejidades y retos que enfrenta en la revolución industrial 4.0” (en programa del FUTURIBLE 2023).

En pro de ello, el contenido de la mesa se estructuró en temas, con sus correspondientes ponentes.

1. Comunicación en salud, desarrollado por Mariana Zavattieri, presidenta de FISEC Guatemala y directora de UP comunicación.

2. Comunicación de las ciencias, impartido por Almudena Barrientos, profesora de la Universidad Complutense de Madrid y directora de la revista académica Ciencias de la Comunicación e información (HI-SIN). Y por David Caldevilla, investigador y docente en la Universidad Complutense de Madrid, grupo de investigación Concilium.

3. Comunicación en el turismo, a cargo de Cláudia Ribeiro de Almeida y Jaime Echávarri, presidenta de FISEC Portugal, profesora de la Universidad del Algarve e investigadora del centro de Turismo, Sostenibilidad y Bienestar (CinTurs).

Un futurible es algo relacionado con el futuro, que hay que ir construyendo y que suele estar ligado a una tendencia, tanto, que lo habitual es que si nos subimos en las alas de una tendencia determinada esta nos lleve a un futurible concreto. Por consiguiente, hay una cierta similitud entre tendencia y futurible. Estamos en un mundo con muchas tendencias o futuribles por descifrar: complejidad, enmarañamiento, constante evolución, sofisticación, y, con frecuencia, un mundo difícil de entender. En este escenario tan complicado, en el que la única constante es el cambio acelerado, promovido por la tecnología, la virtualidad de las cosas, las redes sociales y la inteligencia artificial, es preciso estar pendiente de las tendencias o futuribles que definan los parámetros formativos y la marcha de nuestra profesión como comunicadores y relacionistas públicos.

FUTURIBLE 2023 es un Foro que invita a todos, personas, empresas, instituciones y sociedad, a dialogar, descubrir y comprender juntos las tendencias que moldean nuestra realidad y que van a impactar en nuestra forma de trabajar, de vivir y de relacionarnos. Una conversación

sobre futuribles claves de las entidades y sociedades del mañana. En la Mesa 2, los expertos antes citados abordaron cinco futuribles, para la comunicación estratégica, relacionados con la sostenibilidad, la salud, las ciencias, la política y el turismo. Cinco vectores para el éxito de las organizaciones y el avance de la sociedad.

Mariana Zavattieri, nos contó hacia dónde vamos con la comunicación en el sector de la salud, estableciendo tres ejes, relacionados con la prevención, las plataformas digitales y el buen uso de la inteligencia artificial. Una comunicación integral, con enfoque transaccional y multidisciplinar, que permita “trabajar con narrativas más humanas, que la gente pueda entender.” (Zavattieri, 2023). El reto sería la escucha activa.

Por su parte, Almudena Barrientos-Báez, David Caldevilla y Felipe Chibás ponen de manifiesto la necesidad de ahondar en objetivos y metodologías en la comunicación de las ciencias, para mejor divulgar y compartir los resultados de la investigación. Compartir ciencia es ser generosos.

Desde otra perspectiva, Cláudia Ribero de Almeida y Jaime Echávalli, inciden en los ejes de comunicación en el turismo, los cuales han de tener en cuenta a todas las generaciones porque el turismo es una mezcla de emociones y experiencias a ser vividas y compartidas por una gran parte de la población. La campaña “Algarviate” invita al turista a una inmersión en la cultura del Algarve portugués, esa implicación y complicidad es lo que proporciona el éxito de aquella.

Tres vectores o claves expuestas y analizadas en la Mesa 2 del Foro de Comunicación Futuribles 2023 que confiamos sean de utilidad en el mundo de las organizaciones, para el profesional de la comunicación y para la sociedad. Comparto con Rafael Alberto Pérez (2016), padre de la NTE, el convencimiento de que “Hoy la construcción del futuro ya nos pertenece. La buena noticia es que somos responsables de nuestros aciertos. La mala es que también lo somos de nuestros prejuicios y de nuestros fracasos”. Y de plataformas que están surgiendo por todas partes, ofreciendo nuevos modelos de comunicación y de relación con las audiencias y los ciudadanos. Además, la Inteligencia Artificial generativa tendrá un gran impacto en el sector de la Comunicación que todavía no alcanzamos a dimensionar. Corresponde al dircom o relacionista público el decidir qué redes, plataformas o inteligencia artificial, facilitarán más la consecución de sus objetivos estratégicos.

## **Referencias**

Pérez, R.A. (2016). Tres marcos para un Foro. *Civilizar. Ciencias de la Comunicación*, 3(3), 37.

Zavattieri, M. (2023). *Comunicación en salud*. Contenido impartido en el Foro Futuribles 2023, edición virtual del 4 de octubre.

# CAPÍTULO

*Comunicación en el sector salud. Una mirada desde la NTE*

## TERCERO

**Mariana Zavattieri**

Especialista en márketing y relaciones públicas. Presidenta FISEC Guatemala.

Socia fundadora de UP Relaciones Públicas. Su correo electrónico:

[mariana@uprelacionespublicas.com](mailto:mariana@uprelacionespublicas.com)

## 1. Nueva Teoría Estratégica (NTE) - Contexto

En este Mesa nos convoca un tema para conversar sobre la comunicación del sector salud. Nosotros somos una agencia de Relaciones Públicas que trabajamos desde distintas perspectivas la Comunicación Integral para nuestros clientes, hoy, desde una mirada de la nueva Teoría Estratégica de la Comunicación, bajo la premisa que nos comparten Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni en su libro “Hacia una teoría general de la estrategia: El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones”, que cita:

“La estrategia en cuanto a disciplina ha de asumir un cambio en su paradigma central: del económico basado en la fragmentación analítica a la complejidad. Y también en su paradigma disciplinario, pasando de la racionalidad (de unos actores) a la relacionalidad (de uno seres humanos). Todo ello ha de ser abordado desde un enfoque transdisciplinar”.

58

## 2. Introducción

### Nueva Teoría Estratégica

Haciendo una introducción desde esta perspectiva del profesor Rafael Alberto Pérez, consideramos que esta teoría reconoce la necesidad de que las organizaciones, sobre todo del sector salud, sean proactivas en su comunicación, anticipándose a desafíos y respondiendo de manera ética y efectiva a las expectativas de un público que cada vez está más informado, pero presentamos diversas causas y motivos que nos llevan a trabajar más de cerca y más humanamente.

En los 5 pilares que proponen en el marco de la Nueva Teoría Estratégica, y que presentamos a modo de introducción:

1. La Teoría Estratégica pasa en primer lugar por recuperar al ser humano. Imagínense en temas de salud el ser humano es el centro.
2. Estrategia como eje de relación y articulación social.
3. Estrategia con orientación dialogante, negociadora, cooperativa y consensual.
4. Intangibles. Siempre digo que soy una profesional que administra intangibles.

5. NTE facilitadora de reglas hermenéuticas, orientativas y articulantes.

El resultado es una estrategia más compleja y relacional, cuya herramienta principal es la comunicación para ayudar a las organizaciones a articularse mejor con sus interlocutores y lograr sus objetivos.

### 3. ¿A qué nos enfrentamos?

Vamos a conversar sobre una problemática que enfrentamos en Guatemala, la cual he dividido en tres temas y expondré un caso en particular.

La situación actual del sistema de salud en Guatemala

Presenta entre sus principales retos:

- Acceso limitado de los servicios de salud pública.
- Áreas rurales en desventaja ante zonas urbanas.
- Escasez de profesionales del sector: médicos, enfermeras, profesionales especializados y técnicos.
- Infraestructura deficiente, no solo en el sistema hospitalario sino también en las carreteras. En este momento estamos en una crisis institucional y tenemos cortado y parado buena parte del país, y ha habido casos de personas que han fallecido en estos días por no poder llegar a un hospital.
- Falta de asignación de recursos o de ejecución presupuestaria.
- Alta tasa de desnutrición infantil.
- Tasas altas de enfermedades infecciosas, crónicas, maternidad infantil.
- Salud mental sin atención considerable, este es un problema al que hoy nos enfrentamos todos y estamos expuestos.
- Alta tasa de violencia e inseguridad.

El primero de los temas, y que hemos apoyado desde nuestra agencia de relaciones públicas, es la alianza contra la desnutrición donde tenemos algunos datos muy relevantes.

## **Desnutrición crónica**

El nivel de mortalidad infantil en Guatemala es de un 3.4% por desnutrición crónica (Santizo, s.f.).

En un país de 17 millones de habitantes 4.6 millones sufren inseguridad alimentaria y son personas que necesitan atención inmediata, sobre todo en el sector agrícola, en el campo, porque no tienen acceso, no hay hospitales. Principalmente a familias de agricultores de subsistencia e infra subsistencia y familias con ingresos mínimos o nulos (CIF, 2022).

Alrededor de 1.9 millones de personas presentan necesidades humanitarias relacionadas con la desnutrición aguda, incluyendo niños y niñas menores de cinco años, mujeres en edad fértil y embarazadas, personas adultas mayores y personas con discapacidad (Panorama de Necesidades Humanitarias, Guatemala, 2022).

En cuanto a la población infantil en Guatemala, el 49.8% de los niños sufre desnutrición crónica, esto es, 1 de cada 2. Esto nos pone en un primer lugar muy vergonzoso en América Latina, y el sexto en el mundo en cuanto a la desnutrición infantil crónica (Santizo, s.f.).



Figura 1. Desnutrición crónica en Guatemala



Fuente: elaboración propia a partir de Santizo (s.f)

## Crisis global COVID 19

El tema del COVID es otro de los flagelos que hemos vivido a nivel mundial y a nivel de crisis institucional. Nos enfrentamos a dos grandes desafíos: Infraestructura y desinformación.

En cuanto a la infraestructura, no había hospitales, pruebas e insumos, médicos y tampoco medicinas ni vacunas. Pero nos enfrentamos a una crisis más compleja que fue la desinformación, todo esto aunado con las problemáticas que tiene el país per se, nos llevó a trabajar arduamente desde nuestra oficina en muchos temas de comunicación e información para poder mantener y contrarrestar un poco esa desinformación que tenía la gente, pero sabemos que en todos los países vivimos esa misma angustia.

## Enfermedad renal crónica

Ahora voy a hablar de un caso que es la enfermedad renal crónica. Las enfermedades de riesgo como la diabetes, presión arterial alta, infecciones y cálculos renales, los trastornos autoinmunitarios (como lupus eritematoso sistémico), el uso de productos químicos tóxicos y medicamentos como calmantes para el dolor, analgésicos, medicamentos para el cáncer, son causantes de esta enfermedad renal crónica. Cuántos nos automedicamos, ¿verdad?

Y acá hay otras causas que tienen que ver con la complejidad social.

El primer factor: el clima. Hay zonas con climas muy dramáticos, calurosos, sobre todo por ejemplo, las personas que trabajan en la zafra. La producción de este país tiene mucho sustento en la producción del azúcar, y estas personas trabajan en un clima totalmente dramático.

La alimentación es incorrecta. Un símbolo de poder en los pueblos rurales de muy escasos recursos es darle una bebida gaseosa, una bebida cola a los chicos y un snack. Y si tienen los recursos tampoco los saben aprovechar, y qué le están poniendo a su cuerpo. Y el tema del trabajo, que es un poco lo que les aunaba con el tema del clima.

### Casos

Durante el año 2022 se reportaron en Guatemala, por cada millón de personas, 811 enfermos renales.

62

### Acceso

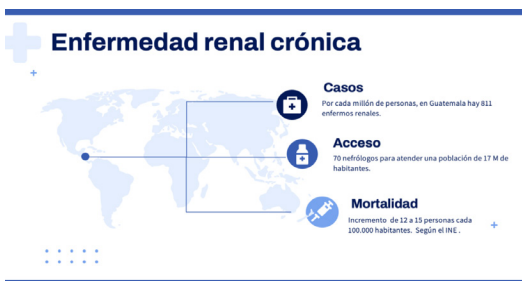
Hay solo 70 nefrólogos para atender a una población de 17 millones de habitantes.

### Mortalidad

La mortalidad ha incrementado, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) de 12 a 15 personas por cada cien mil habitantes.

Por lo tanto, tenemos un gran reto desde la comunicación que es informar y educar como un eje transversal. Ante estos flagelos hemos trabajado el tema de Estrategar como un modo de vida.

Figura 2. Enfermedad renal crónica en Guatemala



Fuente: elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística

Ante estos flagelos hemos trabajado el Estrategar como un modo de vida, y voy a mencionar a mis colegas Raúl Bendezú y Raúl Herrera (2017) quienes hablan de la estrategia, o Estrategar desde la co-construcción, la co-creación y la coevolución; en este sentido:

“No solo se identifican actores, sino conciencias de colaboración productiva, donde la comunicación se va construyendo en una actividad coordinada”.

O sea que ningún actor solo puede trabajar y puede presentarse ante este flagelo. Y aquí como decía el profesor Rafael Alberto Pérez, se presenta una “Nueva teoría de vida o del mejor vivir”.

Figura 3. Estrategar, modo de vida



Fuente: elaboración propia a partir de Bendezú y Herrera (2020).

#### 4. NTE – La persona en el centro

Entonces, como la Nueva Teoría Estratégica siempre pone al ser humano en el centro, nosotros ponemos en el centro al paciente, y los hemos gestionado bajo cuatro estrategias:

Contención, fomento del autocuidado, economía y descentralización.

En primer lugar, y con la estrategia de la contención empezamos a tener enfoques en el paciente, la familia y los cuidadores. Ante la enfermedad renal crónica el desgaste de las familias es muy grande, porque están aproximadamente 4 a 5 horas pasando el proceso de hemodiálisis. Además, se ven muchas problemáticas desde su nutrición, el tema de salud mental, (con psicólogos) y hemos empezado a trabajar mucho en esta temática.

Figura 4. NTE, la persona en el centro



Fuente: elaboración propia

Lo más relevante que hicimos sobre el tema de la salud fue el acompañamiento al cuidador, que pasa por un desgaste psicológico tan relevante. Cuando empezamos a escuchar a pacientes y familiares nos dimos cuenta de la importancia de las dietas en el hogar y el asesoramiento nutricional a las familias, así como el apoyo psicológico al paciente, que incorporamos y extendimos a los cuidadores.

Hemos tenido un buen impacto en las familias y eso me reconforta bastante, más que el número de impacto o la cantidad de personas a las que podamos llegar con la campaña, porque llegar al cuidador fue un gran abrazo al corazón.

El fomento del autocuidado lo impulsamos a través de campañas de comunicación y educación muy fuertes para que las personas tomen conciencia de esto, además de todo el problema económico como segunda estrategia, porque hay que facilitar el acceso por medio de instituciones público-privadas para que los pacientes puedan recibir sus tratamientos.

Y la otra estrategia en la que hemos basado nuestra comunicación es en la descentralización. Ampliar el servicio a los departamentos más afectados, que son estas zonas vulnerables por el clima con mayor cantidad de casos.

## 5. ¿Cómo lo comunicamos?

Desde una socialización con enfoques preventivos, de bienestar y autocuidado. Generamos contenido permanente y buscamos líderes de opinión para que puedan llegar a los pacientes. Las campañas que he-

mos realizado son institucionales enfocándonos en el Día Mundial del Riñón, Día Mundial de la Diabetes, Día Mundial del Cáncer de Riñón.

Y también a través de la sensibilización a medios de comunicación. Hacemos tours de medios. Llevamos a periodistas a esas zonas vulnerables, a los centros de hemodiálisis para que puedan acompañar y convivir y que puedan tener el testimonio de primera mano del sufrimiento de un paciente con enfermedad renal crónica. Además, realizan entrevistas con especialistas en nutrición y nefrología y toman testimonios de pacientes y familiares.

Todas estas campañas nos han dado excelentes resultados, la última con un alcance de 26,875,495 personas, y esto ¿qué significa?: que tenemos una población grande que sufre esta enfermedad, son 811 personas por cada millón de habitantes, por lo que hemos logrado llegar más de una vez a ellas para hacer conciencia, y esa cantidad de veces es lo que impacta.

## 6. ¿Hacia dónde vamos?

65

Los ejes de interés en comunicación en el sector salud tienen que ver con la prevención, el uso de plataformas digitales y un uso correcto de esta inteligencia artificial y de estas facilidades que tenemos desde la tecnología: Facilitar el acceso a la salud pública. Educación con un enfoque multicanal, disciplinario. Trabajar el tema de la salud mental y el bienestar y Trabajar con las narrativas más humanas, que la gente pueda entender. Muy poca gente entiende a su doctor cuando dan un diagnóstico. Entonces estamos trabajando con los doctores también para esto, para que puedan informar a sus pacientes con un lenguaje sencillo y de fácil comprensión de la enfermedad y su tratamiento.

Figura 5. Ejes de interés en comunicación en el sector salud



Fuente: elaboración propia.

## 7. Conclusiones

De lo expuesto se desprenden las siguientes conclusiones:

### 1. Escucha activa

Como conclusiones nuestro principal reto es la escucha activa, no podemos dejar de escuchar a un familiar a un cuidador, al propio enfermo.

### 2. Respeto a la diversidad étnica, lingüística y cultural

En Guatemala tenemos más de 20 lenguas mayas, entonces es importante poder traducir la información a las poblaciones que no hablan español.

### 3. Transparencia y veracidad

66 Ser transparentes con nuestros pacientes, ser transparentes con la información que se les da para que puedan también, desde las marcas que venden alimentos, hacer un poco de conciencia de qué le estamos dando a nuestra gente.

### 4. Educación continua del paciente y sus cuidadores

5. Amplificar la comunicación por medio de la tecnología, el buen uso de la tecnología es muy relevante.

### 6. Claridad, empatía y sensibilidad.

Estas son las conclusiones a las que hemos llegado desde estas problemáticas que hemos vivido, y que son un flagelo que vive nuestra población más vulnerable en el país.

“El sistema estratégico humano, aspira no solo a vivir, sino también a un mejor vivir”.

Rafael Alberto Pérez.

## Referencias

Massoni, S y Pérez, A. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia – Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones.*

Santizo, M.C. (UNICEF, s.f.) *En Guatemala el 46,5% de los niños sufre desnutrición crónica.* <https://www.unicef.es/noticia/en-guatemala-la-los-ninos-sufre-desnutricion-cronica-maria-claudia-santizo-official#:~:text=En%20Guatemala%20el%2049%2C8,en%20cuanto%20a%20desnutrici%C3%B3n%20infantil>.

Sistema de Información Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Guatemala (2022). *Clasificación Integrada de Seguridad Alimentaria en Fases –CIF-* (Mayo) [https://portal.siinsan.gob.gt/wp-content/uploads/Informe-final-CIF\\_Guatemala-\\_2022-Mar-2023Feb7dejuniofinal.pdf](https://portal.siinsan.gob.gt/wp-content/uploads/Informe-final-CIF_Guatemala-_2022-Mar-2023Feb7dejuniofinal.pdf)

Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). (2022). *Panorama de Necesidades Humanitarias.* Guatemala.

Bendezú, R. y Herrera Echenique, R. (2017). La estrategia desde una matriz comunicacional. En *Nueva Teoría Estratégica -Repensando la estrategia desde la comunicación.*

# CAPÍTULO

## *Aplicaciones de la neurocomunicación para la divulgación científica*

### CUARTO

68

#### **Almudena Barrientos**

Doctora con mención internacional Cum Laude en Educación y Directora del Máster de Formación del Profesorado en la Universidad Europea de Madrid. Máster en Dirección de Protocolo, Producción, Organización y Diseño de Eventos - área de Comunicación - (U. Camilo José Cela) y Máster en Dirección de Alojamientos Turísticos (U. Girona). Grado en Turismo (EUTI-ULL) y Magisterio (U. Valencia). Su correo electrónico: [alambarri@ucm.es](mailto:alambarri@ucm.es)

#### **David Caldevilla**

Doctor en Ciencias de la Información (Comunicación Audiovisual por la U. Complutense). Profesor titular en la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM. Docente en: U. Complutense, U. Europea de Madrid, IED, ESERP e IPAM (Oporto-Portugal-). Ponente y conferenciante en diversos cursos y profesor en varios títulos propios. Investigador Principal del Grupo Complutense de Investigación 'Concilium'. Su correo electrónico: [davidcaldevilla@ccinf.ucm.es](mailto:davidcaldevilla@ccinf.ucm.es)

#### **Felipe Chibás**

Profesor Asociado en el Departamento de Relaciones Públicas, Publicidad y Propaganda y Turismo (CRP) de la Universidad de São Paulo. Investiga en Comunicación y Medios, Educación Superior y Métodos de Enseñanza. Su publicación más reciente es 'un libro Marketing, Comunicación, Educación e Innovación Consultor en Innovación, Marketing y Ciudades. Universidad Complutense de Madrid y Universidade São Paulo, Brasil. Su correo electrónico: [felipe.chibas@usp.br](mailto:felipe.chibas@usp.br)



## 1. Introducción

La divulgación científica es el arte de traducir el lenguaje complejo de la ciencia en ese algo que todos pueden entender y disfrutar. Cada dato científico puede asemejarse a una joya guardada dentro de una caja fuerte, y la divulgación es la clave que permite a cualquiera abrir esa caja. La importancia de esta cuestión, sin embargo, es más seria que cualquier metáfora: en un mundo definido por el avance de la ciencia, la implantación generalizada de la tecnología, y la desinformación sobre lo que, de otro modo, serían conocimientos básicos de historia, lógica y astronomía, es significativamente importante cuidar el modo en que los conocimientos sobre estas materias llegan a la sociedad.

El gran desafío supone cómo simplificar sin perder en rigurosidad. La sobresimplificación, en el ámbito de la divulgación de la ciencia, es un fenómeno por el cual, se facilitan los resultados de análisis e investigaciones a la sociedad en su conjunto. Acorde a Burkett (2019):

La falacia de la sobresimplificación ocurre cuando intentamos hacer que algo parezca más simple ignorando ciertas complejidades relevantes. A veces, la simplificación excesiva tiene sentido. El mundo puede ser un lugar enrevesado, y puede que necesitemos ignorar ciertos factores para poder comprender ciertas ideas espinosas. Pero en otros casos, la simplificación excesiva puede usarse deliberadamente para engañar o dividir a las personas. Para evitar la falacia, necesitamos sentirnos cómodos aceptando respuestas complicadas a ciertas preguntas.

69

Y, sin embargo, la materia debe trabajarse y reducirse para llegar de forma efectiva a un público asediado por los estímulos. Para captar la atención en este mar de información, los divulgadores usan todo tipo de trucos: cuentan historias fascinantes, usan imágenes impresionantes, crean vídeos dinámicos y hasta recurren a las redes sociales para interactuar directamente con la gente. La idea es hacer que la ciencia sea no solo educativa sino también entretenida. Este proceso actúa como una “traducción del lenguaje” en el ámbito comunicativo, moviéndose desde un punto A, que sería el discurso científico típico de un artículo académico, hacia un punto B, que podría ser un contenido divulgativo como un vídeo breve en Instagram. Algunos estudiosos describen este proceso de traducción como una “recontextualización” del mensaje original de los expertos, con la finalidad de hacerlo accesible a una audiencia más amplia (León et al., 2010, p. 36). No obstante, este esfuerzo no debe entenderse como una simplificación empobrecedora del contenido para adecuarse a un “público general” siguiendo la lógica tradicio-

nal de los medios masivos, sino más bien como un complejo ejercicio de “doble ruptura epistemológica” (Villela y Almeida, 2013). La primera ruptura desafía el sentido común para establecer el conocimiento científico, mientras que la segunda, realizada por la labor divulgativa, busca enriquecer el sentido común de la sociedad incorporando conocimientos científicos mediante la comunicación efectiva.

Ya en los últimos años de la década de 1980, Stephen W. Hawking, en su discurso al recibir el Premio Príncipe de Asturias, destacaba la importancia de que toda sociedad democrática cuente con un fundamento científico que habilite a sus ciudadanos a estar bien informados y preparados para expresar opiniones, intervenir y tomar decisiones sobre asuntos cotidianos y problemas globales. La capacidad de elección, el fomento del pensamiento crítico y la conciencia de nuestro entorno como entes activos nos empujan hacia la sociedad del conocimiento, distanciándonos de la sociedad de la información, en la cual somos meros receptores pasivos del flujo comunicativo, ya que “la habilidad para elegir es lo que distingue a la sociedad del conocimiento” (Hawking, 1989). Como indica Álvarez (2021), los temas científicos suelen ser los primeros en sufrir en contextos de saturación informativa y los últimos en alcanzar visibilidad en el ámbito público.

Es precisamente en este punto donde entra en juego la magia del storytelling o contar historias. La retención se mejora sensiblemente cuando la información se presenta en forma de historia. Y por eso a menudo el recurso de divulgación más básico es presentar los descubrimientos científicos a través de narrativas que capturan nuestra imaginación. Nos cuentan de los fracasos y éxitos de los científicos, de cómo un pequeño descubrimiento puede cambiar el mundo, o de cómo la ciencia nos ayuda a resolver misterios milenarios (Alvarado Chávez, 2023).

Otro aspecto crucial es la interacción. En la era digital, la divulgación científica no es solo escribir libros o dar conferencias. Es participar en debates en línea, responder preguntas en tiempo real y hasta crear experiencias interactivas que permiten a la gente experimentar la ciencia de primera mano (Paniagua-Iglesias et al., 2024).

La importancia de todo esto radica en el actual contexto de una época donde el conocimiento científico influye y está presente en casi todos los aspectos de nuestra vida: el cambio climático, la pandemia y la irónica globalización del terraplanismo, necesitamos una población que no solo esté informada, sino que también pueda pensar críticamente sobre la información que recibe (García-Marín, 2021).

La divulgación científica es esencial para construir un puente entre el mundo científico y el público general. No se trata solo de lanzar hechos y cifras al aire; es sobre hacer la ciencia accesible, relevante y, sobre todo, emocionante para todos. Al final del día, la divulgación científica nos enseña que la ciencia no es solo para científicos; es para todos, porque entender nuestro mundo es el primer paso para hacerlo un lugar mejor (Matarín Rodríguez-Peral et al. (2023).

## 2. Objetivos

El fin del presente texto es establecer un estado de la cuestión que determine resumidamente el punto en el que se encuentran los conocimientos sobre neurocomunicación, y el modo en que dicho estado de cosas puede aprovecharse en pro de la difusión científica como objetivo para el mejoramiento social. También, como medio de enfrentarse a los desafíos que se asocian a todo lo relacionado con mantener la atención y retención de contenidos en un contexto netamente desfavorable a ello. Enfrentados a problemas que incluyen, pero no se limitan a la predisposición contraria de la audiencia, pasividad de la audiencia, dificultad de adaptación del contenido a un contexto ludificado, en el que debe competir con ofertas de ocio de gran popularidad. En lo que a todos los efectos, supone jugar con desventaja por la atención y retentiva de los públicos.

## 3. Metodología

Para esta revisión sistemática, se adoptó una metodología rigurosa con el objetivo de identificar, analizar y sintetizar la literatura existente sobre el uso de la neurocomunicación en la mejora de la difusión científica. Se realizó una búsqueda exhaustiva en varias bases de datos electrónicas, incluidas PubMed, Scopus, Web of Science, y Google Scholar, utilizando combinaciones de las siguientes palabras clave: “neurocomunicación”, “difusión científica”, “neurociencia”, “tecnologías de la información” y “divulgación científica”. Se buscó incluir principalmente artículos publicados entre enero de 2000 y 2024, en inglés y español, para abarcar la evolución reciente en este campo de carácter fuertemente interdisciplinario. Los criterios de inclusión se centraron en estudios que explícitamente discutieran el impacto o las aplicaciones de la neurocomunicación en contextos de divulgación y difusión científica. La selección de artículos siguió un proceso de revisión por pares, donde dos investigadores independientes evaluaron la relevancia y calidad de cada estudio, utilizando una hoja de cálculo de criterios predeterminados para asegurar la consistencia en la evaluación. Los desacuerdos fueron resueltos mediante discusión o la intervención de un tercer revisor

si fuera necesario. Esta metodología permite una revisión comprensiva y sistemática de la literatura actual, identificando tendencias, desafíos y oportunidades en el uso de la neurocomunicación para fortalecer la difusión científica.

#### **4. Desarrollo de la investigación**

Dentro del ámbito de los sistemas de información científica, se concibe la divulgación científica y tecnológica como un proceso comunicativo que traduce y facilita el acceso al conocimiento científico para la sociedad. Bajo esta perspectiva conceptual, las redes sociales emergen como herramientas clave para conectar con dos públicos esenciales que conforman el entorno externo del proyecto: la comunidad científica y la sociedad, que respalda y participa en el proceso de investigación e innovación. Este enfoque responde a necesidades específicas y fundamentadas, potenciando así el impacto comunicacional esencial para la difusión efectiva de los conocimientos y avances tecnológicos logrados a través del proyecto de investigación.

72

La divulgación científica se caracteriza principalmente por una comunicación que fluye desde la comunidad científica hacia el público general, y de manera más específica, hacia aquellos sectores que han manifestado una necesidad puntual y legítima. Los desarrollos del proyecto de investigación se orientan a generar innovaciones que satisfagan estas demandas, beneficiando tanto a los solicitantes como a los receptores o adoptantes del nuevo conocimiento o producto generado por las actividades de investigación y desarrollo.

Respecto a la dinámica del proceso comunicativo que facilita el vínculo entre la sociedad y la comunidad científica, este debe abarcar la totalidad del período que comprende el proyecto, desde su concepción hasta la consecución de sus resultados. Además, la interacción causal entre la comunidad científica, la sociedad, la industria y el estado genera un efecto multiplicador positivo, lo que permite expandir de forma constante el alcance a un público más amplio (Mansur et al., 2021).

La ciencia constituye el motor de avance para las sociedades modernas, impactando directamente en el día a día de la población. Sin embargo, la comunicación del conocimiento científico se enfrenta a barreras, dada su naturaleza altamente específica y abstracta, que hacen su lenguaje complejo y especializado. Los métodos científicos, ya sean empíricos o experimentales, a menudo representan un reto comunicacional para trascender los límites de la esfera académica. En consecuencia, existe una brecha lingüística entre la ciencia y la sociedad, lo

que lleva a que los ciudadanos se mantengan alejados de los desarrollos científicos y tecnológicos.

Ante este panorama, la divulgación científica emerge como un puente que busca educar a la población en temas científicos, facilitando una mejor comprensión del entorno en que vivimos (Barrio y Rajas, 2021). A pesar de las barreras inherentes al lenguaje científico, los divulgadores se esfuerzan por innovar y emplear formatos atractivos para el público (Polinario, 2016). Además, los patrones de consumo de información, educación y entretenimiento están en constante evolución, impulsados por el uso generalizado de redes sociales y una sociedad cada vez más fluida (Bauman, 2004), lo que demanda adaptaciones hacia formas de comunicar más breves, dinámicas y accesibles.

Inicialmente, resulta esencial reflexionar acerca de si hay un verdadero interés del público en los temas científicos y, en caso afirmativo, identificar cuáles serían los canales y formatos más efectivos para difundir la comunicación científica. De acuerdo con los datos compartidos por Barrientos-Báez et al. (2023 a,b), un 14,2% de la población en España muestra interés por la ciencia, y una amplia mayoría, cercana al 80%, opta por las redes sociales como medio principal para acceder a información científica. Además, señalan que son los jóvenes quienes muestran un mayor entusiasmo por la ciencia, con más del 70% de las personas pertenecientes a las generaciones Milenial y Zeta que prefieren contenidos audiovisuales. Estos datos sugieren un interés moderado por la ciencia en españoles de entre 6 y 40 años, quienes se inclinan mayormente por explorar temas científicos a través de formatos audiovisuales en plataformas sociales.

Se quiere dejar constancia en el presente texto de la importancia de la actividad realizada por la Asociación Española de Cine e Imagen Científicos (ASECIC) que tiene como objetivo principal divulgar la ciencia a través de la imagen. Celebran una bienal donde, entre otras actividades, muestran a los más pequeños cómo entender la ciencia y los avances de la misma.

En este contexto, el ecosistema de las redes sociales se expande constantemente, ofreciendo nuevas vías para la comunicación (Zulli, 2017; Martínez-Sala et al., 2021). Se indica que el 93% de la población en España utiliza internet, y de estos, el 85% son usuarios activos de redes sociales. Hay una clara preferencia por Instagram, considerada la plataforma más valorada, por facilitar una mayor interacción entre usuarios, y ser el lugar preferente para seguir a influencers con, además, una significativa inversión publicitaria (2023).

## 5. Neurocomunicación

La Neurocomunicación se define como una disciplina dedicada a explorar y analizar cómo el cerebro humano reacciona ante diversos estímulos, examinando la memoria, emociones y comportamientos de los públicos, como hace el Neuromarketing específicamente respecto a cómo los sentidos influyen en sus decisiones de compra. Es relevante señalar que esta disciplina promueve una comprensión más profunda de la materia tanto en la esfera científica como en el ámbito económico, donde las empresas buscan atraer y fidelizar clientes. En un mundo saturado de opciones de consumo, las personas se enfrentan al reto continuo de elegir entre marcas, productos y servicios. Dada esta sobrecarga de estímulos, surge la necesidad de profundizar en el entendimiento del consumidor, sus deseos ocultos, y cómo los cinco sentidos juegan un papel crucial en sus decisiones de compra, identificando los elementos clave que motivan una elección de consumo, como la ilusión, la emoción y la confianza en la marca.

74

Un objetivo central tanto de la neurociencia como del neuromarketing y la neurocomunicación es el estudio de las respuestas neuronales a diferentes estímulos (Arrufat Martín et al., 2024). Específicamente, el examen y análisis de los aspectos emocionales que se desencadenan en los consumidores facilita la identificación de aquellos que dejan una impresión somática más profunda en la percepción y memoria de una marca (Baraybar-Fernández et al., 2023; Barrientos-Báez et al., 2023c; Egido-Piqueras et al., 2023).

Además, desde una perspectiva experimental y académica, los estudios en marketing y neuromarketing analizan el comportamiento humano, las emociones y cómo las personas toman decisiones (Gani et al., 2018). Esto se logra mediante el uso de técnicas avanzadas para el seguimiento y monitoreo de patrones oculares, como el eye-tracking (ET) (Wedel y Pieters, 2008), y el empleo de otras tecnologías como la Electroencefalografía (EEG) (Kumar y Bhuvaneshwari, 2012), la Resonancia Magnética Funcional (fMRI) (Bakalash y Riemer, 2013) y la respuesta galvánica de la piel (GSR) (Cuesta et al., 2018), entre otros métodos. Estas herramientas tienen el objetivo de recolectar datos valiosos sobre el consumidor (Monge y Fernández, 2011).

Sin embargo, lo que realmente importa en cuanto a las implicaciones neurológicas no son tanto los beneficios como la razón que nos impulsa a jugar. La liberación de endorfinas durante el acto de jugar puede influir de manera notable en la motivación y satisfacción de quien juega. Las endorfinas, un conjunto de neuropéptidos que funcionan como

neurotransmisores en el cerebro, juegan un papel crucial en la gestión del dolor y el placer. Al enfrentarse a un videojuego que resulta desafiante y estimulante, se puede provocar una liberación de endorfinas, incrementando así la sensación de disfrute y recompensa en el jugador (Khan, 2017). Además, de acuerdo con la investigación de Klasen et al. (2013), esta liberación de endorfinas también podría vincularse con el estado de fluidez experimentado por algunos jugadores durante su tiempo de juego. Este estado, caracterizado por un nivel de enfoque y compromiso tan intenso que el tiempo parece volar y el individuo se siente completamente sumergido en la actividad, sugiere que los jugadores en flujo podrían estar beneficiándose de un aumento de endorfinas, lo cual potencia aún más su motivación y conexión con el juego (Klasen et al., 2013).

Una de las herramientas más desarrolladas y extendida es la pupilometría y eye-tracking (Salazar Olarte, 2021). Kinner et al. (2017) sugieren que la capacidad para regular las emociones juega un papel crucial tanto en el comportamiento adaptativo como en el bienestar psicológico. Su investigación se centra en estudiar cómo distintas técnicas para gestionar las emociones afectan la dilatación pupilar, la conductancia de la piel y las experiencias emocionales subjetivas. Los hallazgos revelan que el tamaño de la pupila se ve influenciado por el nivel de excitación emocional, aunque inicialmente se asocia más con la cantidad de esfuerzo mental necesario para controlar las reacciones emocionales instintivas.

Por su parte, Zenon (2019) defiende que el diámetro de la pupila sirve como un indicador de la modulación del nivel de excitación y se ve afectado por una amplia gama de procesos cognitivos. Entre estos se incluyen el esfuerzo mental, la atención, la sorpresa, la toma de decisiones, los sesgos en las decisiones, la percepción del valor, la incertidumbre, la volatilidad y la dinámica entre explorar y explotar, así como la compensación o la velocidad de aprendizaje. En el contexto de la toma de decisiones, se observa que la dilatación de la pupila varía según el grado de certeza o incertidumbre. En situaciones donde las decisiones se toman con certeza, como en tareas sencillas de asociación entre estímulos y respuestas, la correlación entre la acción y la adquisición de información es directa. No obstante, en escenarios de incertidumbre, la relación se torna más compleja. Zenon señala que el vínculo entre el tiempo de reacción y la dilatación pupilar se describe mejor a través de modelos que consideran todo el periodo de decisión, en lugar de limitarse a impulsos breves al comienzo del estímulo. Estos descubrimientos indican que el mecanismo detrás de la dilatación de la pupila opera a lo largo de toda la secuencia de toma de decisiones.



Según indican Kousha et al. (2012), se identifican seis formas principales por las cuales se difunde la ciencia: 1) presentaciones científicas; 2) divulgación científica; 3) formación educativa; 4) debates académicos; 5) perfiles de científicos; y 6) humor científico. Este último aspecto se observa en los conocidos TED Talks, que buscan compartir ideas relacionadas con la ciencia y la tecnología a través de charlas en línea. De esta manera, el formato de los TED Talks integra un elemento distintivo de entretenimiento humorístico-satírico, accesible para el público en general a través de innovadoras técnicas de narrativa transmedia (Chom-Serna y Busto-Salinas, 2018).

De hecho, la popularidad del vídeo en línea ha crecido tanto entre el público global que YouTube lidera el panorama de las redes sociales enfocadas en el contenido audiovisual (Gil, 2017). Esta plataforma se ha convertido en el hogar de la mayor cantidad de usuarios (Figueiredo et al., 2011) y, como resultado, en un vasto archivo en expansión de contenido científico, tanto formal como informal. En este sentido, Rosenthal (2017) destaca la presencia de canales científicos gestionados por entidades mediáticas, ingenieros, periodistas especializados en ciencia y educadores, entre otros, a través de los cuales YouTube transforma las dinámicas y métodos tradicionales de divulgación científica. Los creadores de contenido en YouTube, junto con una audiencia no especializada, se inclinan por la opción de producir, compartir y discutir contenidos científicos de manera libre (Brossard, 2013). Otros investigadores señalan problemas específicos en la plataforma, como actitudes sexistas hacia mujeres divulgadoras de ciencia (Da-Costa y Da-Carvalho, 2020; Amarasekara y Grant, 2019) o la posible distracción de responsabilidades académicas y profesionales por la gestión de estos canales (Naqvi, 2019). Por estas razones, la comunidad científica ha empezado a valorar las oportunidades que ofrece el entorno digital, optando por la participación de comunicadores y científicos jóvenes que buscan información de alta calidad con un elemento de entretenimiento: YouTube (Wellbourne y Grant, 2015).

## **6. Conclusiones**

En última instancia es la competencia de los contenidos de divulgación con los de entretenimiento lo que supone la dificultad más compleja de salvar. O más exáctamente, la que resume en sí misma todas las demás complejidades asociadas. Dentro de la neurocomunicación se cuenta con herramientas muy avanzadas para para la segmentción del público y la identificación fiable e imparcial de aquellos estímulos de mayor efecto en los individuos.



Independientemente de éstas, es la creación de narrativas atrayentes lo que mejor resultado arroja en términos de generación y mantenimiento de interés. Es por ello que plataformas como YouTube se han convertido en referentes de este tipo de divulgación ya que, frente al enfoque a priori más científico que implicaría identificar de modo preciso las herramientas más prácticas para ésta, las plataformas monetizadas han creado accidentalmente un modelo de saturación, del que salen naturalmente depurados los experimentos o canales que en cada momento han conseguido esa generación de interés en el público.

La cuestión entonces es si la calidad científica de la información transmitida es igualmente buena. Algo que la lógica nos dice que no es posible es que las plataformas basadas en estímulos cada vez más breves, que deben sacrificar rigor a narrativa generan necesariamente más interés que divulgación real. Una realidad para la que hay grados, como se evidencia en el caso del humor científico, cuya función divulgadora se reduce en muchos casos a generar interés por buscar una explicación, una información veráz que dará sentido a la información previamente recibida.

En definitiva, este fin puede considerarse una meta lo suficientemente buena y fácil de alcanzar: la divulgación científica moderna tendría menos necesidad de transmitir grandes cantidades de conocimientos precisos al espectador, y más de darle la cantidad suficiente para despertar su curiosidad, sed de conocimiento y deseo investigador individual. Se trataría de la proverbial mayéutica de Sócrates (ayudar al sujeto discente a alcanzar conclusiones, o enseñarle/forzarle a aprender a alcanzar dichas conclusiones. Y si Sócrates utilizaba preguntas para ello, el hombre moderno precisa de entretenimiento.

## Referencias

Alonso González, M. (2021). Desinformación y coronavirus: el origen de las fake news en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 26, 1-25. <https://doi.org/10.35742/rcci.2021.26.e139>

Alvarado Chávez, T. E. (2023). El storytelling como herramienta de divulgación científica: Reflexiones sobre la información o desinformación científica en las redes sociales de internet. *Scripta Mundi*, 1(2), 70-84. <https://doi.org/10.53591/scmu.v1i2.2092>

Álvarez, S. (2021). Elaborar un plan integral para comunicar los resultados de investigación. En Barrio, M. G. y Rajas, M. (eds.), *Comunicar la ciencia: guía para una comunicación eficiente y responsable de la investigación e innovación científica*. GEDISA.

Amarasekara, I., & Grant, W. J. (2018). Exploring the YouTube science communication gender gap: A sentiment analysis. *Public Understanding of Science*, 28(1), 68-84. <http://doi.org/10.1177/0963662518786654>

Arrufat-Martín, S., Rubira-García, R., & Archilla-García, P. (2024). Marketing y neuromarketing aplicados al sector empresarial y financiero como objeto del campo académico de la comunicación en España: una aproximación a su estudio desde los libros como fuentes bibliográficas. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 29. <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e291>

Bakalash, T., & Riemer, H. (2013). Exploring ad-elicited emotional arousal and memory for the ad using fMRI. *Journal of Advertising*, 42(4), 275-291. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.768065>

Baraybar-Fernández, A., Baños-González, M., & Rajas-Fernández, M. (2023). Relación entre emociones y recuerdo en campañas publicitarias de servicio público. Una aproximación desde la neurociencia. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2023-1936>

Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., & Félix Mateus, A. (2023a). Immersion in the digitalization of social networks in tourism and heritage: a paradigm shift. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 16(1), 1-12. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosarioedu.co/disertaciones/a.12399>

Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., & Marfil Carmona, R. (2023b). Prolepsis neurocomunicativa enfocada al análisis de lo audiovisual animado. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(8), 539-552. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40974>

Barrientos-Báez, A., Liberal Ormaechea, S., & Caldevilla-Domínguez, D. (2023c). Herramientas neurocomunicativas en el cine documental. Fotocinema. *Revista Científica de Cine y Fotografía*, 27, 193-218. <https://doi.org/10.24310/Fotocinema.2023.vi27.16183>

Barrio, M. G., & Rajas, M. (2021). *Comunicar la ciencia: guía para una comunicación eficiente y responsable de la investigación e innovación cien-*

tífica. Editorial GEDISA.

Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica de Argentina. <https://tinyurl.com/4akuu4vs>

Brossard, D. (2013). New media landscapes and the science information consumer. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110(3), 14096-14101. <http://doi.org/10.1073/pnas.1212744110>

Burkett, D. (2018). *Bad Arguments: 100 of the Most Important Fallacies in Western Philosophy*. John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119165811.ch64>

Chomon-Serna, J. M., & Busto-Salinas, L. (2018). Science and trans-media: A binomial for scientific dissemination. The Atapuerca case. *Profesional de la Información*, 27(4), 938-946. <http://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.22>

Cuesta, U., Martínez-Martínez, L., & Niño, J. I. (2018). A Case Study in Neuromarketing: Analysis of the Influence of Music on Advertising Effectiveness through Eye-Tracking, Facial Emotion and GSR. *European Journal of Social Science Education and Research*, 5(2), 73-82. <https://doi.org/10.26417/ejser.v5i2.p84-92>

Da-Costa, V. S., & Da-Carvalho, C. A. (2020). Can't women talk about science? Analysis of sexist comments in Nerdologia YouTube channel. *Em Questao*, 26(1), 42-64. <http://doi.org/10.19132/1808-5245261.42-64>

Egido-Piqueras, M., Barrientos-Báez, A., & Caldevilla-Domínguez, D. (2023). Neurocommunication and social networks. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 28, e94208. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2023.e94208>

Figueiredo, F., Benevenuto, F., & Almeida, J. M. (2011). The tube over time: Characterizing popularity growth of YouTube videos. *Proceedings of the Fourth International Conference on Web Search and Web Data Mining*, 9-12. <http://doi.org/10.1145/1935826.1935925>

Gani, M. O., Alam, M. Z., Alom, M. M., & Faruq, M. O. (2018). Challenges and prospects of neuromarketing: Bangladesh perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 9(2), 327-338. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-25>

García-Marín, D. (2021). Las fake news y los periodistas de la generación z. Soluciones post-millennial contra la desinformación. *Vivat Academia*, 154, 37-63. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1324>

Gil, M. A. (2017). YouTube videos of research in action foster diverse public interest in science. *Ideas in Ecology and Evolution*, 10, 27-36. <http://doi.org/10.4033/iee.2017.10.6.f>

Hawking W. S. (1989). Discurso Premio Príncipe de Asturias de la Concordia 1989. *Fundación Princesa de Asturias*. <https://tinyurl.com/yn9syh-dp>

Kinner, V., Kuchinke, L., Dierolf, A., Merz, C., Otto, T., & Wolf, O. (2017). What Our Eyes Tell Us About Feelings: Tracking Pupillary Responses During Emotion Regulation Processes. *Psychophysiology*, 54(4), 508-518. <https://doi.org/10.1111/psyp.12816>

Kousha, K., Thelwall, M., & Abdoli, M. (2012). The role of online videos in research communication: A content analysis of YouTube videos cited in academic publications. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(9), 1710-1727. <http://doi.org/10.1002/asi.22717>

Kumar, J. S. S., & Bhuvaneswari, P. (2012). Analysis of electroencephalography (EEG) signals and its categorization – a study. *Procedia Engineering*, 38, 2525-2536. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2012.06.298>

León, B., Azevedo, J., Baquero, E., Francés, M., & Salcedo, M. (2010). Ciencias para la televisión. El documental científico y sus claves. UOC.

Mansur, V., Guimarães, C., Carvalho, M. S., Lima, L. D. D., & Coeli, C. M. (2021). De la publicación académica a la divulgación científica. *Cadernos de Saúde Pública*, 37. <https://acortar.link/1XgF4h>

Martínez-Sala, A. M., Barrientos-Báez, A., & Caldevilla-Domínguez, D. (2021). Fandom televisivo. Estudio de su impacto en la estrategia de comunicación en redes sociales de Netflix. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 57-79. <http://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e689>

Matarín Rodríguez-Peral, E., Gómez Franco, T., & Hough, M. J. (2023). Divulgación mediática del autismo en el contexto informativo de la televisión pública española. *Revista de Comunicación y Salud*, 14, 1-16. <https://doi.org/10.35669/rcys.2024.14.e343>

Monge, S., & Fernández, V. (2011). Neuromarketing: Tecnologías, Mercado y Retos. *Pensar la Publicidad*, 5(2), 19-42. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_PEPU.2011.v5.n2.37862](http://dx.doi.org/10.5209/rev_PEPU.2011.v5.n2.37862)

Naqvi, T. H. (2019). Status and impact of social media and networking sites on students of college of medicine, nursing and health sciences. *Desidoc Journal of Library & Information Technology*, 39(4), 187-191. <http://doi.org/10.14429/djlit.39.4.14460>

Paniagua-Iglesias, A., Martín-Guarta, R., Fondevila-Gascón, J.-F., & Pérez-Latre, F. J. (2024). Relación entre planificación de medios y creatividad en un entorno de hibridación mediática y transmedialidad. *Revista Latina de Comunicación Social*, 82, 1-22. <https://doi.org/10.4185/rllcs-2024-2035>

Polinario, J. (2016). *Cómo utilizar las redes sociales para divulgar la ciencia y la investigación*. Círculo Rojo.

Rosenthal, S. (2017). Motivations to seek science videos on YouTube: Free-choice learning in a connected society. *International Journal of Science Education*, 8(1), 22-39. <http://doi.org/10.1080/21548455.2017.1371357>

Salazar Olarte, C. A. (2021). La pupilometría y el eye tracking como herramientas del neuromarketing. *Vivat Academia*, 154, 227-243. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1345>

Villela, E., & Almeida, M. (2013) Representações sociais sobre deneg: reflexões sobre a mediação da informação em saúde pública. *Saúde e Sociedade*, 22(1) 124-137. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902013000100012>

Wedel, M., & Pieters, R. (2008). A review of eye-tracking research in marketing. *Review in Marketing Research*, 4, 123-147. <https://acortar.link/jrllva>

Welbourne, D.J., & Grant, W.J. (2015). Science communication on YouTube: Factors that affect channel and video popularity. *Public Understanding of Science*, 25(6), 706-718. <http://doi.org/10.1177/0963662515572068>

Zenon, A. (2019). Eye pupil signals information gain. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 286(1911), 20191593. <https://doi.org/10.1098/rspb.2019.1593>

Zulli, D. (2017). Capitalizing on the look: insights into the glance, attention economy, and Instagram. *Critical Studies in Media Communication*, 35(2), 137-150. <https://doi.org/10.1080/15295036.2017.1394582>

# CAPÍTULO

## *Comunicación en turismo: ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve*

### QUINTO

83

#### **Cláudia Ribeiro de Almeida**

Presidenta de FISEC Portugal. Doctorado en Turismo por la Universidad de Aveiro. Máster en Gestión de la Calidad Total por la Universidad Politécnica de Cataluña y Licenciado en Marketing por la Universidad del Algarve. Investigadora Integrada de CinTurs - Centro de Investigación en Turismo, Sostenibilidad y Bienestar. Sus áreas de investigación incluyen Transporte aéreo y dinámica del turismo, Turismo y sostenibilidad, Turismo de segunda residencia, Alquileres de corta duración, Operaciones turísticas, Tendencias turísticas e Inteligencia Artificial para el Turismo. Ha participado en proyectos financiados a nivel nacional e internacional (Best Med, Interreg Med, Creainnovation, TOURMedAssets, COST TU1305, Acess4All, HC Tourism, Share Economy). Su correo electrónico: [calmeida@ualg.pt](mailto:calmeida@ualg.pt)

#### **Jaime Echávarri**

Visiting Professor en la Università della Calabria en Italia. Además, es profesor en la Universitat Oberta de Catalunya. Ha colaborado con diversos gobiernos regionales en Italia y con organismos del sistema de Naciones Unidas como consultor en materia de políticas de desarrollo y tecnología. Anteriormente fue Fellow en el centro de Globalización, Educación y Política Social (GEPS) de la Universitat Autònoma de Barcelona y en la Università di Modena e Reggio Emilia. Ha sido investigador en las universidades de Manchester y Sheffield. En México se desempeñó como director de la Maestría en Administración Pública y Política Pública en el TEC de Monterrey. Su correo electrónico: [jaime.echavarri@outlook.com](mailto:jaime.echavarri@outlook.com)

## Resumen

Las nuevas tendencias de mercado en el sector turístico reflejan un cambio significativo en las preferencias y los comportamientos de las distintas generaciones de viajeros. La búsqueda de experiencias auténticas, personalizadas y creativas se han convertido en una prioridad, especialmente entre las generaciones más jóvenes como los millennials y la Generación Z. Este cambio de paradigma acentúa la importancia de la innovación en los destinos turísticos, no sólo para atraer a un público diverso, sino también para combatir problemas endémicos como la estacionalidad. El turismo creativo surge como una respuesta a estas tendencias, ofreciendo a los visitantes la oportunidad de sumergirse en la cultura local a través de experiencias interactivas y creativas. Al hacerlo, los destinos pueden diversificar su oferta y atraer a visitantes durante todo el año, reduciendo así su dependencia de la temporada alta y favoreciendo a una distribución más equilibrada de los flujos turísticos. Es en este contexto que este capítulo, introduce el proyecto ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve, mismo que se presenta como un modelo de valor añadido a un destino turístico a través de la innovación y la comunicación efectiva. Al enfocarse en la rica herencia cultural y creativa de Algarve, este proyecto no sólo ha enriquecido la oferta turística de la región, sino que también ha mejorado su imagen y atractivo en el mercado español. A través de estrategias de comunicación bien diseñadas y actividades turísticas creativas, Algarviate ha logrado involucrar a diferentes generaciones de turistas, proporcionando experiencias significativas que resuenan con sus deseos y valores.

84

## 1. Introducción

Las nuevas tendencias del mercado turístico reflejan un cambio significativo en las preferencias y los comportamientos de diferentes generaciones de viajeros. Con la evolución de la sociedad y el avance de la tecnología, las expectativas de los turistas han ido más allá de las tradicionales vacaciones de sol y playa, buscando experiencias más auténticas, personalizadas y enriquecedoras. En este contexto, el turismo creativo emerge como una respuesta innovadora a la demanda de experiencias únicas que permitan a los visitantes sumergirse y participar activamente en la cultura y tradiciones locales.

La estacionalidad constituye un desafío persistente para muchos destinos turísticos y requiere de estrategias innovadoras para atraer visitantes durante todo el año. La reinención y la innovación se presentan como elementos cruciales en este escenario, donde la adaptación a las nuevas tendencias y la capacidad de ofrecer alternativas creativas y



atractivas a los turistas son esenciales para la sostenibilidad y el crecimiento del sector.

El proyecto ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve en Algarve es un ejemplo destacado de cómo la innovación y la comunicación en turismo pueden contribuir de forma positiva para que un destino siga ofreciendo actividades creativas que destacan la identidad y el patrimonio de la región. Al integrar las tradiciones locales con experiencias innovadoras, Algarviate no sólo ayuda a combatir la estacionalidad, sino que también abre el destino a nuevos públicos, incluyendo diferentes generaciones que buscan un turismo más interactivo y significativo. Así mismo se puede afirmar que la innovación en la comunicación y el desarrollo de experiencias de turismo creativo –como las promovidas por Algarviate– son esenciales para que un destino turístico se pueda adaptar a las nuevas tendencias del mercado y satisfacer las demandas de las distintas generaciones de viajeros. Estas estrategias no sólo benefician a los destinos en términos de atractivo y competitividad, sino que también contribuyen a una industria turística más sostenible y equitativa.

## 2. El Turismo creativo

El concepto de turismo creativo se propuso como una nueva forma de turismo cultural, destinada a disminuir al máximo los impactos negativos del turismo posible (Richards y Raymond, 2000). El turismo creativo está definido por la UNESCO (2006) como un viaje dirigido a una experiencia comprometida y auténtica, con aprendizaje participativo en las artes, el patrimonio o el carácter especial de un lugar, y proporciona una conexión con aquellos que residen en un lugar y que intentan crear una cultura viva. Richards (2020) refiere que la creatividad se ha convertido en una estrategia en la creación de lugares, y las ciudades y regiones buscan aumentar su atractivo.

Según Richards y Raymond (2000), el turismo creativo ofrece a los visitantes la oportunidad de desarrollar su potencial creativo a través de participación activa en cursos y experiencias de aprendizaje que son característicos del destino de vacaciones donde se encuentran. Así mismo, se puede afirmar que el turismo creativo representa una faceta innovadora dentro de la industria turística, ofreciendo experiencias auténticas y la oportunidad de desarrollar habilidades y conocimientos a través de la participación de los visitantes en actividades culturales locales.

Este tipo de turismo no sólo enriquece la experiencia del viajero, sino que también contribuye a la diversificación económica y cultural de los destinos turísticos, permitiendo una derrama más equitativa de los beneficios del turismo.

De acuerdo con Richards y Wilson (2006) y Prentice y Andersen (2007), las experiencias de turismo creativo tienen implicaciones en lo que respecta a la sostenibilidad de turismo en virtud de que los recursos de creativos son más sostenibles que los productos tangibles, y, además, la creatividad permite a los proveedores de servicios innovar sus productos con relativa rapidez.

Para Bakas, Duxbury, Silva y Vinagre de Castro (2020), el turismo creativo representa una oportunidad para los destinos turísticos de diversificar su oferta y atraer visitantes durante todo el año, ayudando, según Duxbury y Richards (2019), a mitigar los efectos de la estacionalidad al mismo tiempo que alienta a los turistas a visitar nuevas áreas, principalmente comunidades pequeñas y áreas rurales y periféricas. El turismo creativo puede ser una respuesta eficaz a estos desafíos, ya que promueve la diversificación de la oferta turística y la valorización de los recursos culturales y creativos locales y asimismo mejora la calidad de vida de las comunidades locales (Richards, 2020). Por lo tanto, para los destinos turísticos masivos que enfrentan la estacionalidad, el turismo creativo ofrece una alternativa valiosa para atraer visitantes durante todo el año, brindando experiencias auténticas y sostenibles que valoran y revitalizan la cultura local, simultáneamente contribuyendo a la diversificación económica y a la reducción de la dependencia de los patrones turísticos estacionales.

Este enfoque se alinea con la visión de Tan, Kung y Luh (2013), quienes destacan la importancia de experiencias turísticas auténticas y participativas que permitan a los visitantes explorar y desarrollar su creatividad. Esto no sólo mejora la experiencia turística, sino que también contribuye al desarrollo local, preservando y valorizando la cultura y las tradiciones locales.

Además, la diversificación del producto turístico mediante el turismo creativo ofrece a los destinos la oportunidad de diferenciarse en un mercado turístico cada vez más saturado. Al enfocarse en experiencias únicas basadas en la cultura y la creatividad local, los destinos pueden atraer a nuevos segmentos de mercado interesados en el aprendizaje y la participación activa, más allá del turismo de sol y playa o de visitas a monumentos históricos.

Según Richards (2016), en los últimos años diversos académicos han analizado estrategias de turismo creativo en varios países, explicando su importancia para el desarrollo de las comunidades.

En este capítulo, nos enfocamos en la campaña “¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve”, desarrollada por la Región de Turismo de Algarve, y que ilustra un enlace vital entre la estrategia de turismo creativo y la promoción del Algarve como destino turístico al destacar elementos únicos de la cultura regional y dirigirse específicamente al mercado español, demostrando cómo las técnicas de marketing y comunicación dirigidas pueden aumentar significativamente el interés y la participación en el turismo creativo. Este enfoque no sólo mejora la experiencia del visitante, sino que también contribuye al desarrollo local, preservando al mismo tiempo la autenticidad cultural y el patrimonio del destino.

### **3. Proyecto: “¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve”**

El proyecto “¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve”, impulsado por la Región de Turismo del Algarve bajo el paraguas del proyecto “Algarve Craft & Food”, y cofinanciado pelo Programa Operacional Regional do Algarve – CRESC Algarve 2020/ Fondo Europeo de Desarrollo Regional, se encuadró dentro de una campaña de sensibilización dirigida específicamente al mercado español (Região de Turismo do Algarve, 2023).

Su desarrollo tuvo como objetivo principal motivar a los turistas a disfrutar la oferta existente en la región relacionada con el turismo creativo; en particular, programas y experiencias centradas en el arte y la gastronomía locales. Las actividades propuestas en el marco del proyecto se centraron en brindar una experiencia inmersiva, promoviendo el contacto directo con la cultura y la población local. Los visitantes fueron invitados a convertirse en “algarvios” a través de los sabores y las experiencias, aprendiendo técnicas ancestrales aún utilizadas hoy en día en la región.

Este enfoque no sólo reforzó la autenticidad de la oferta turística del Algarve, sino que también contribuyó a un turismo más consciente y sostenible.

La campaña tenía como eslogan ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve, complementado por el lema Ven y descubre nuestra gastronomía y nuestra artesanía. La campaña, desarrollada por la agencia “Comunica.me”, se llevó a cabo entre el 22 de mayo y el 18 de junio de

2023, destacándose por una notable presencia en medios digitales y complementada con una red de vallas publicitarias en el mercado español, especialmente en las comunidades de Andalucía, Extremadura, Madrid y Galicia (Região de Turismo do Algarve, 2023).

Con un presupuesto total de €73,773.45, la iniciativa buscaba fomentar una mayor interacción del público objetivo con la región y reforzar así la notoriedad de la marca Algarve (Região de Turismo do Algarve, 2023). Para complementar la campaña, se produjeron fotografías (Figura 1) y un video, que está disponible en [www.youtube.com/watch?v=5-VGbv\\_gjWQ](https://www.youtube.com/watch?v=5-VGbv_gjWQ).

Figura 1. Fotografías de la campaña ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve



La estrategia de comunicación adoptada incluyó una diversa gama de canales. Digitalmente, se destacaron las noticias y anuncios en redes sociales (Facebook e Instagram), los cuales lograron miles de impresiones y clics, superando las expectativas iniciales (Figura 2), asimismo se agregaron banners en TripAdvisor (Figura 3), Google Ads.

Figura 2. Anuncios y noticias de la Campaña ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve en las redes sociales

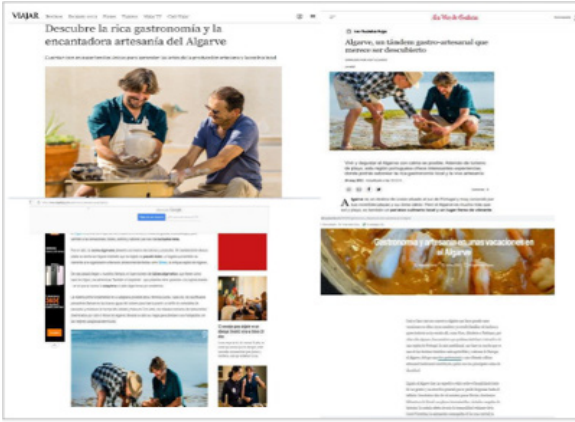


Figura 3. Banner de la Campaña ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve en Tripadvisor



Figura 4. Valla publicitaria de la Campaña ¡Algarviate! Mézclate con la cultura del Algarve



Además, se desarrolló un concurso en redes sociales que consistía en preguntas sobre la gastronomía y artesanía del Algarve, donde las primeras respuestas correctas ganaban experiencias relacionadas con el proyecto “Algarve Craft & Food”. Esto no solo aumentó la interacción y el compromiso con la campaña, sino que también promovió la participación activa y el interés por visitar la región (Figura 5).

Figura 5. Concurso en redes sociales



De acuerdo con la Región de Turismo do Algarve, la campaña resultó ser un éxito, con resultados que superaron ampliamente los objetivos propuestos inicialmente. La página del destino específica de la campaña se convirtió en la más visitada en el portal promocional del Algarve durante el período de la campaña, obteniendo un total de 33,179 visualizaciones y 28,621 comparticiones, con una duración media de visita de aproximadamente de entre 2 minutos y 46 segundos. El español fue el idioma predominante entre los visitantes del sitio en ese período, demostrando el efectivo alcance y resonancia de la campaña en el mer-

cado objetivo (Região de Turismo do Algarve, 2023).

Con esta campaña, la Región de Turismo del Algarve, destacó la importancia de una comunicación efectiva en el sector turístico, que puede impactar positivamente en la percepción de un destino y en la motivación del viajero. Así mismo, fue una campaña innovadora al integrar diversos canales y herramientas, abarcando desde medios digitales hasta publicidad exterior. La decisión de enfocarse en el mercado español, identificado como clave debido a su proximidad y potencial de crecimiento, fue sustentada por una campaña multicanal, logrando miles de impresiones y una significativa interacción directa con el público objetivo.

Esta aproximación, centrada en la autenticidad y en la participación activa, se alinea con las tendencias actuales del turismo, donde los viajeros buscan experiencias más profundas y enriquecedoras. Además, la implementación de concursos y la interacción directa a través de redes sociales fueron elementos clave en la estrategia de comunicación del proyecto. Estas actividades no solo aumentaron la visibilidad de la campaña, sino que también fomentaron una mayor implicación y compromiso por parte del público, lo que se traduce en una mayor predisposición a visitar la región.

La transparencia y la medición de resultados también jugaron un papel fundamental en la comunicación del proyecto. La publicación detallada de los resultados de la campaña, incluyendo las impresiones, clics y la interacción en la página web, proporcionó una base sólida para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y para planificar futuras acciones.

#### **4. Conclusiones**

El turismo creativo, caracterizado por la participación activa de los visitantes en experiencias culturales y creativas, es fundamental para la diversificación y la sostenibilidad del sector turístico en el Algarve. Al fomentar un enfoque más interactivo y participativo, el proyecto Algarviate ha permitido a los turistas no sólo observar, sino también participar de manera directa en la cultura de Algarve, aprendiendo sobre artesanía local, gastronomía y otras tradiciones.

En conclusión, el proyecto Algarviate resalta la importancia de una comunicación integral y bien coordinada en la promoción turística. Al ofrecer una narrativa atractiva y coherente, y al emplear un enfoque multicanal que abarca tanto el ámbito digital como el físico, este pro-



yecto no sólo ha contribuido a incrementar la visibilidad del Algarve, sino que también ha enriquecido la experiencia turística, promoviendo un turismo más sostenible y conectado con la cultura local. En última instancia, Algarviate demuestra cómo una comunicación efectiva puede ser una herramienta poderosa para transformar la percepción de un destino y motivar a los viajeros a explorar nuevos horizontes.

## Referencias

Bakas, F.E, Duxbury, N., Silva, S., Vinagre de Castro, T. (2020). Connecting to place through creative tourism. (Eds.) Alexandra Rodrigues Gonçalves, João Filipe Marques, Mirian Tavares & Sónia Moreira Cabeça, *Creative Tourism Dynamics: Connecting Travellers, Communities, Cultures, and Places*. Editora Grácio.

92 Duxbury, N., & Richards, G. (2019b). Towards a research agenda in creative tourism: A synthesis of suggested future research trajectories. In Nancy Duxbury & Greg Richards (Eds), *A research agenda for creative tourism* (pp. 182–192). Edward Elgar.

Prentice, R., & Andersen, V. (2007). Creative tourism supply: creating culturally empathetic destinations. In G. Richards, & J. Wilson (Eds.), *Tourism, creativity and development* (pp. 89-106). Routledge.

Região de Turismo do Algarve (2023). *Campanha Mercado Espanhol - "Algarviate! Mézclate com la cultura del Algarve: Relatório Final*. Turismo do Algarve

Richards, G. (2016). The challenge of creative tourism. *Ethnologies*, 38 (1-2). <https://doi.org/10.7202/1041585ar>

Richards, G. (2020). Designing creative places: The role of creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, 102922. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102922>

Richards, G. and Raymond, C. (2000). Creative tourism. *ATLAS News*, 23, 16-20

Richards, G., & Wilson, J. (2006). Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture? *Tourism Management*, 27(6), 1209–1223. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.06.002>



Tan, S.-K., Kung, S.-F., & Luh, D.-B. (2013). A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, pp.153-174. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.12.002>

UNESCO (2006). *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism: discussion report of the planning meeting for the 2008 International Conference on Creative Tourism. Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159811.locale=en>

## **Agradecimientos**

Este artículo es financiado por Fondos Nacionales a través de FCT - Fundación para la Ciencia y la Tecnología en el ámbito del proyecto UIDB/04020/2020. [10.54499/UIDB/04020/2020](https://doi.org/10.54499/UIDB/04020/2020)

# MESA

## *La Nueva Teoría Estratégica en la Revolución 4.0: comunicación y recursos intangibles*

94

3

*Moderadora*

**Patricia Durán**

Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac del Norte, México. Ha colaborado en medios de comunicación, agencias de publicidad y empresas del sector de la transformación coordinando las funciones de comunicación interna, relaciones públicas y capacitación. Fue docente investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México. Es Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones y Comunicación (AISOC) y la Red Internacional de Investigación y Consultoría en Comunicación (RIICC). Actualmente, combina su carrera docente con la de consultora en diversas instituciones de carácter privado, gubernamental y social. Es coautora de diversos libros especializados y es ponente en eventos a nivel nacional e internacional en el campo de la Comunicación Estratégica. Su correo electrónico: [patriciaduranmx@hotmail.com](mailto:patriciaduranmx@hotmail.com)

La Revolución 4.0 ha traído consigo cambios radicales en la forma en que las organizaciones operan y se comunican. En este contexto, la Nueva Teoría Estratégica (NTE) ha enfatizado el papel del proceso comunicacional para abordar los desafíos y oportunidades que surgen en el mundo organizacional actual. La Revolución 4.0 se caracteriza por la convergencia de tecnologías como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, la robótica, la analítica de datos y la automatización (Schwab, 2017). Estos avances tecnológicos han transformado la forma en que las organizaciones se relacionan con sus stakeholders; en este sentido, la comunicación ya no es simplemente un medio para transmitir información; se ha convertido en un proceso estratégico para configurar una ecología simbólica que permita alcanzar los objetivos corporativos con mayor sostenibilidad.

En este nuevo paradigma, la gestión de recursos intangibles, como la marca, la cultura corporativa, la reputación, el aprendizaje organizacional y la innovación social, cobran una importancia fundamental (Stewart, 1997; Oleksak M. A. & Oleksak M. M, 2010; Sveiby, Gripenberg & Segercrantz, 2015).

Esto se debe a que el entorno organizacional se ha convertido en una realidad llena de fragmentaciones y de múltiples narrativas en el entorno digital, convirtiéndonos en ciudadanos globales del metaverso y habitantes de las comunidades virtuales; por lo que, hoy somos internautas atemporales que consumimos activos intangibles en ventanas virtuales.

La cuarta Revolución Industrial ha transformado, significativa y profundamente la forma en que operan las organizaciones en su dimensión funcional, social y cultural, entre las que se pueden mencionar:

- La automatización de procesos y la digitalización de operaciones ahora demandan empleados centrados en actividades más creativas y estratégicas.

- La hiperconectividad y colaboración en red en tiempo real, ha generado un metabolismo vertiginoso en la toma de decisiones.

- La disponibilidad de grandes cantidades de datos requiere de una robusta capacidad analítica, de adaptación y transformación, lo que permite comprender mejor a sus grupos de interés, medir el impacto de sus esfuerzos de comunicación y ajustar sus estrategias en consecuencia.

-La hipersegmentación y la personalización, ha impulsado el énfasis en la creación de experiencias al interior y exterior de la organización (Schwab, 2017).

Todo esto ha fortalecido la concepción del valor de las corporaciones orientado a su capacidad para saber hacer, para construir relaciones y crear comunidades de inteligencia comunicacional (Nosnik, 2012). En este sentido, a la luz de la nueva teoría estratégica de Rafael Alberto Pérez (2018), la comunicación se convierte en un proceso generador de energía simbólica, movimiento relacional y acción social, y su función es transformar los recursos intangibles organizacionales en activos estratégicos, y por lo tanto, es importante reflexionar sobre su gestión para que se conviertan en una plataforma simbólica que potencialice los resultados corporativos.

Los recursos intangibles, por su composición multi dimensional y su construcción compleja, no generan valor por sí mismos, y por lo tanto, su gestión requiere de un esfuerzo de integración y articulación con otros activos organizacionales, para convertirse en catalizadores de las funciones prioritarias de la organización (Kaplan y Norton, 2004).

Desde esta perspectiva, las organizaciones deberán preocuparse, en un primer momento en lo que hacen y cómo lo hacen, que se traduce en productos y servicios de calidad acompañados de una cultura corporativa distintiva.

Además, en un segundo momento, deberán ocuparse de lo que dicen y cómo lo dicen, que implica una estrategia global de comunicación que construye una marca posicionada y una imagen corporativa fuerte en sus stakeholders.

Pero fundamentalmente, en un tercer momento deberán reflexionar sobre para qué lo hacen y para qué lo dicen, demostrando una congruencia en su comportamiento competitivo y socialmente responsable para configurar activos intangibles estratégicos como son reputación e innovación social.

## Referencias

Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2004) Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Business Review*, 82(2), 42-53.

Nosnik, A. (2013). *Teoría de la comunicación productiva* (1.a ed.). Homo Sapiens.

Oleksak M. A. & Oleksak M. M. (2010). *Intangible capital: putting knowledge to work in the 21st-century organization*. Praeger.

Pérez, R.A. (2018). *Estrategar. Vivir la estrategia*. Buenos Aires: Universidad Lomas de Zamora.

Schwab, K. (2017). *La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Debate.

Stewart T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Nicholas Brealey Publishing.

Sveiby K. E. Gripenberg P. & Segercrantz B. (2015). *Challenging the innovation paradigm*. Routledge.

# CAPÍTULO

## *Comunicación y liderazgo en organizaciones socialmente responsables*

### SEXTO

98

#### **Lorena Retamal**

Doctora por la Universidad Pontificia de Salamanca (España), Licenciada en Comunicación Social, Periodista por la Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile). Académica Departamento Ciencias de la Comunicación, Facultad de Comunicación, Historia y Ciencias Sociales, Universidad Católica Santísima Concepción (Chile). Sus líneas de investigación se relacionan con Ciencias de la Comunicación e información, Comunicación y Sostenibilidad. Su correo electrónico: [lorenaretamal@ucsc.cl](mailto:lorenaretamal@ucsc.cl)

#### **Jaime Alberto Orozco**

Doctor en Medios, Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Magíster en Publicidad y Relaciones Públicas de la misma universidad. Magíster en Gerencia para el Desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia). Profesional en publicidad de la UPB. Conferencista en temas relacionados con publicidad, RSC, marca y reputación corporativa. Universidad Pontificia Bolivariana. Su correo electrónico: [jaime.orozco@upb.edu.co](mailto:jaime.orozco@upb.edu.co)

#### **Melita Vega**

Especialización en Relaciones Públicas en Toronto Metropolitan University (Canadá), maestría en Lingüística Aplicada de la Universidad de Cuenca (Ecuador), Ingeniera de Sistemas de la Universidad del Azuay (Ecuador). Líneas de investigación: Responsabilidad Social Empresarial, Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lenguas Extranjeras (AICLE). Ejerció varios cargos en comunicación corporativa en Canadá. Universidad del Azuay. Su correo electrónico: [mvvega@uazuay.edu.ec](mailto:mvvega@uazuay.edu.ec)

#### **Caroline Ávila**

Doctora en Comunicación, catedrática e investigadora en la Universidad del Azuay. Su trabajo sobre comunicación política, mito de gobierno, memes y conversación digital se ha publicado en artículos académicos y libros, y lo ha abordado en conferencias de foros académicos a nivel internacional. Participa como analista en comunicación política de diferentes medios de comunicación nacionales e internacionales. Universidad del Azuay. Su correo electrónico: [cavila@uazuay.edu.ec](mailto:cavila@uazuay.edu.ec)

## 1. Introducción

La comunicación efectiva y eficiente en las organizaciones es de trascendental importancia debido a que está directamente relacionada con los logros de los objetivos de la empresa, por lo que se requieren líderes que establezcan una comunicación bidireccional y fluida. En este marco, el valor de la comunicación para un liderazgo efectivo, tanto en la transmisión de la visión y los objetivos de la empresa, como en escuchar y atender las necesidades y sugerencias de los empleados, reivindica la necesidad de que los líderes sean un modelo a seguir, en términos de comportamiento ético y profesional, y que fomenten una cultura de integridad y responsabilidad en la empresa. Estas son solo algunas de las características que se pueden extraer sobre el liderazgo en el ámbito organizacional (Santander-Salmón & Lara-Rivadeneira, 2023) que requieren una reflexión más detallada, más aún si se toma en cuenta que los nuevos desafíos globales exigen características adicionales para alcanzar un tipo de liderazgo sostenible, asegurar la viabilidad de las organizaciones y equilibrar metas económicas, sociales y ambientales. Desde este aspecto desarrollaremos una perspectiva teórica sobre la relación entre comunicación, liderazgo y sostenibilidad como elementos claves en los desafíos de las organizaciones en medio de las múltiples transformaciones globales que requieren de un liderazgo capaz de impulsar acciones de sostenibilidad.

## 2. La Comunicación en las organizaciones

La comunicación cumple una función integral en la organización. Las distintas acciones que se realicen -independiente de los stakeholders a los que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común, cuya finalidad última será contribuir para que la organización alcance sus metas. Pero, más allá de las metas o las obligaciones de las organizaciones, la comunicación es una parte esencial del entorno empresarial, pues como lo mencionan Arévalo & Vieyra (2021), sin comunicación no hay organización, muy especialmente mediante el liderazgo ejercido en la comunicación interpersonal.

Este liderazgo asociado a la comunicación dentro de las organizaciones también atañe a la gestión entre el líder y los colaboradores, en donde se tiene un énfasis particular en el impulso de los objetivos estratégicos de la empresa. Este diálogo entre líder y colaboradores debe surgir incluso desde la Nueva Teoría Estratégica (Villegas, 2009; Dos Santos, 2010; Herrera, 2021), en donde es imperativo “dejar de pensar la organización como una estructura jerárquica con decisiones centra-

lizadas, para razonar de una manera más orgánica” (Jaramillo & Bustamante, 2021, p. 76).

Esta idea de la comunicación en la empresa se torna cada día más compleja, pues como lo menciona Claro (2021), se requiere una mayor responsabilidad y una gestión eficiente y comprometida con los diferentes stakeholders. En este sentido, se puede asegurar que es necesario una relación permanente entre los diferentes actores, lo que implica un absoluto compromiso con todos los grupos de interés, pero muy especialmente, una comunicación transparente, como se aclaró anteriormente, de una manera más fluida y orgánica.

La comunicación es vital, bien sea que se le considere como una parte intrínseca de la empresa o como uno de sus principales recursos. No solo se debe pensar la comunicación como un recurso estratégico (Arribas, 2000), sino que todas las personas que integran las empresas la deben asumir como una manera de gestionar la información con miras al cumplimiento de la triple cuenta de resultados: económicos, sociales y ambientales. En el siguiente apartado abordaremos la relación entre comunicación y liderazgo.

100

### **3. Liderazgo en las organizaciones**

De acuerdo con diversas investigaciones bibliométricas se da cuenta de un incremento de publicaciones sobre el desarrollo y el aporte del liderazgo en las organizaciones como un elemento clave para alcanzar los objetivos en una organización (Jiménez López, et al., 2020; Sánchez Ramírez, et al., 2023). De igual manera, es posible observar una amplia variedad de aportaciones conceptuales sobre el término liderazgo (Borrero, 2021; Hemphill & Coons, 1957; Marulanda & Cruz, 2018; Robbins & Judge., 2017, entre otros), centrándose en el individuo, otros más en la organización; incluso es mencionado como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores con el propósito de lograr un objetivo común.

En este contexto para comprender la importancia y la evolución del tema realizaremos una breve descripción de las principales teorías sobre el liderazgo que posibilitará entender las características, las cualidades y el comportamiento que definen que una persona sea considerada un líder. La teoría de los rasgos dominó el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1940 y considera que hay variables de la personalidad profundamente enraizadas que permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo (Maslow, 1943; Mayo, 1933; Stogdill, 1948).



Posteriormente se formula la teoría de los comportamientos que aborda “lo que hace” y “cómo se comporta” el líder en su ámbito laboral. Lewin (1951) sostiene que el comportamiento del líder se puede clasificar en: autoritario; democrático y *laissez-faire*. El liderazgo autocrático o autoritario (centrado en el jefe) centraliza la autoridad y se imponen los métodos de trabajo, se toman decisiones unilaterales y se limita la participación de los empleados. Mientras que el liderazgo democrático o participativo (centrado en los trabajadores) involucra a sus empleados en el proceso de toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas, además emplea la retroalimentación como oportunidad para dirigir. Por último, el liderazgo *laissez-faire* (de políticas laxas) permite a los colaboradores saber que son libres de tomar decisiones que consideren relevantes y de hacer su trabajo de la manera que consideren más apropiada.

Desde otra perspectiva la teoría de contingencia se entiende como aquella que plantea que el rendimiento en la consecución de objetivos y la eficacia del grupo son contingentes a la relación que se produce entre el estilo de liderazgo y el grado en la que la situación grupal permite al líder poner en práctica su influencia (Barón, 1989; Fiedler, 1967).

En relación con otras teorías de liderazgo podemos referirnos al liderazgo transaccional centrado en lo rutinario y en las recompensas por cumplir los estándares (DuBrin, 2015) y el liderazgo transformacional cuyo objetivo es desarrollar y transformar a las personas rebasando tanto los intereses personales como los de la empresa (DuBrin, 2015). A continuación, abordaremos más en detalle este estilo de liderazgo porque, dadas sus características, permitiría impulsar acciones que propicien la implementación y desarrollo de estrategias que fortalezcan la comunicación para la sostenibilidad (Orozco-Toro et al., 2023).

#### **4. Liderazgo Transformacional, una oportunidad para la sostenibilidad**

El liderazgo transformacional motiva a los seguidores a provocar el cambio y el desarrollo fomentando un clima laboral sano, empleando la ética, valores y principios que conduzcan a los colaboradores a seguir el ejemplo de su líder, desarrollando su potencial, de modo que las mencionadas características se involucren con las metas organizacionales a lograr (Vidales Flores et al., 2023).

Bass & Avolio (1994) sostienen que los componentes básicos del liderazgo transformacional son: el carisma o influencia idealizada, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la motiva-

ción inspiracional.

En primer lugar, los líderes transformacionales aportan estimulación intelectual, es decir, estimulan a sus colaboradores a pensar, a buscar las mejores soluciones. En segundo lugar, brindan consideración individualizada, lo cual significa que los colaboradores son observados de forma individual. Para ello es necesario utilizar la inteligencia emocional como forma de relacionarse con el equipo. En tercer lugar, los líderes inspiran y motivan al equipo de modo que lo ayuda a seguir alcanzando sus metas superiores y lograr objetivos comunes. Por último, el líder transformacional hace uso de la influencia idealizada, es decir, que el equipo ve al líder como un ejemplo (Alpaca & Michael, 2020; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Mendoza et al., 2014; Peng et al., 2020).

Los líderes transformacionales son conocidos por conmovir y cambiar las cosas en “gran forma”, al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos; influir para promover la idea de una visión y posibilidades nuevas conjuntamente con los seguidores (Lussier & Achua, 2016). El impacto del liderazgo transformacional en la organización y en la respectiva cultura organizacional permea aspectos muy particulares que comparten todos los integrantes de la empresa y que genera identidad organizacional (Montoya et al., 2021).

Si antes el aspecto financiero era el criterio principal en la evaluación de desempeño de las organizaciones, hoy se reconoce la importancia de factores no económicos. Con la llegada de nuevos retos como el cambio climático y la desigualdad social, surge la necesidad de nuevos modelos de liderazgo transformacional y herramientas para trabajar en pro del desarrollo sostenible (Fry & Egel, 2021).

## **5. Competencias del liderazgo sostenible**

Muchas empresas a nivel mundial reconocen que integrar los principios y criterios de la sostenibilidad en su cultura corporativa y en sus operaciones no es solamente imperativo, sino un factor de competitividad necesario para el posicionamiento de la empresa a mediano y largo plazo (Morioka et al., 2017). De este punto de vista, la participación del sector privado en la implementación de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible no debe ser abordada simplemente desde un enfoque de responsabilidad social corporativa, sino como una oportunidad de adoptar y transformar modelos de negocio (Cepal, 2019), donde el líder debe orientar los esfuerzos para lograr el compromiso de los colaboradores en la línea con los objetivos establecidos por la empresa.

Para Aldeanueva & Cervantes (2019) la gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa constituyen un eje estratégico para las organizaciones a nivel mundial, que están comenzando a asignar recursos para potenciar el trabajo con equipos especializados que faciliten alcanzar metas en este campo. Por lo tanto, se necesitan líderes empresariales socialmente responsables con estilos de liderazgos que permitan construir políticas organizacionales con enfoque hacia el desarrollo sostenible (González Castro & Manzano Durán, 2013).

Existen varias concepciones sobre el liderazgo sostenible. Para algunos autores, es la aplicación de una perspectiva holística y colaborativa para alcanzar un equilibrio entre las múltiples exigencias para las soluciones sostenibles en el ámbito económico, social y ambiental (Ferdig, 2007). Para otros, implica lograr un equilibrio entre la comunidad, el planeta y las ganancias durante la vida institucional de la organización (Avery & Bergsteiner, 2011a) y sin afectar la prosperidad de futuras generaciones (Hargreaves & Fink, 2012).

En la era del conocimiento, se requieren líderes informados, empáticos, dinámicos, deliberantes, con conocimiento en los procesos administrativos de su entorno, interactuando en sociedad y utilizando las competencias necesarias para el desarrollo de sus capacidades como líderes transformacionales. A su vez, los complejos desafíos mundiales en las organizaciones reclaman la participación de numerosos actores que aporten nuevas perspectivas y enfoques, donde se establezcan niveles para alcanzar el desarrollo sostenible (Fry & Egel, 2021). Las investigaciones sobre las competencias de un líder responsable no han logrado un consenso general sobre sus características ni una integración directa con los indicadores globales de sostenibilidad. Sin embargo, al revisar la literatura existente, es posible encontrar ciertas consistencias en las diferentes categorizaciones de varios autores, particularmente en lo que se refiere a competencias de pensamiento crítico y anticipatorio, ética, innovación y manejo de complejidades (ver Tabla 1).

Para Knight & Patterson (2018), los líderes sostenibles son aquellos que trabajan de manera colaborativa con sus stakeholders para integrar preocupaciones éticas, sociales y ambientales con sus estrategias y operaciones. Al analizar las competencias de comportamiento del liderazgo, los autores construyeron un modelo con cinco agrupaciones: orientación hacia resultados, operador inclusivo, agente de cambio, orientación ética y pensador visionario. Por otro lado, en una investigación de tipo documental, González y Manzano (2013) construyeron varias categorías de competencias y conductas de los líderes globales responsables, enlazados con los requerimientos del Pacto Global esta-

blecido por la ONU, entre ellos: conocimiento sobre los derechos humanos, pensamiento crítico, sistémico y creativo, capacidad de negociación colectiva y desarrollo de compromisos éticos y una visión anticipatoria.

Tabla 1. Competencias de los líderes socialmente responsables

Elemento de liderazgo transformacional	Competencia	Conductas según Knight y Patterson (2018)	Conductas según González y Manzano (2013)
Influencia idealizada	Orientación hacia resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predispuesto a la acción.</li> <li>• Exhibe pasión por el aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de innovar en beneficio de la responsabilidad ambiental.</li> <li>• Posee pensamiento creativo para la difusión y aplicación de prácticas responsables con el medio ambiente.</li> </ul>
Consideración individualizada	Operación inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se esfuerza por entender las motivaciones de los demás.</li> <li>• Actitud solidaria y enfoque colaborativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce, comprende y actúa en pro de los derechos humanos.</li> <li>• Es transparente en los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño.</li> </ul>
Estimulación intelectual	Agente de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispuesto a desafiar lo establecido.</li> <li>• Aprovecha oportunidades y aborda cambios con optimismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para negociar de manera colectiva y resolver conflictos.</li> </ul>
Inspiración motivacional	Orientación ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa con integridad.</li> <li>• Construye relaciones basadas en la confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita negocios que vulneran los derechos humanos.</li> <li>• Construye políticas que impiden la corrupción.</li> <li>• Desarrolla compromisos éticos con grupos de interés.</li> </ul>
	Pensamiento visionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico en su perspectiva.</li> <li>• Capacidad para prever el futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee pensamiento sistémico para ir más allá de las negociaciones.</li> <li>• Posee visión anticipatoria para asegurar la responsabilidad ambiental.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de de González & Manzano (2023) y Knight & Patterson (2018)

Al analizar la literatura, se puede observar que uno de los rasgos más sobresalientes del liderazgo sostenible es la capacidad de manejar temas complejos mediante un pensamiento visionario y anticipatorio.

Esto, a su vez, guarda un vínculo con la motivación inspiracional para dar lugar a una visión colectiva, colaboradores empoderados y una comunicación efectiva.

## 6. Consideraciones finales

La comunicación es un factor primordial dentro de las organizaciones de cualquier tipo, y mucho más en momentos actuales en donde coexisten la información y la desinformación, en donde cualquier tipo de conflicto debe ser resuelto mediante procesos estratégicos de comunicación. Es allí donde los líderes de las organizaciones desempeñan un papel preponderante, pues son la guía para una buena gestión de la información. Más allá de ello, la comunicación se debe pensar desde un orden estratégico y con una visión en el cumplimiento de los objetivos, bien sean éstos dirigidos a la sostenibilidad o a cualquier otro tipo de meta, siempre con la mirada en el bienestar de los diferentes grupos de interés.

No se puede pensar en una organización viable sin liderazgo y mucho menos en una organización sin comunicación. Es por esta razón que todos los esfuerzos que se realicen para mejorar los procesos de liderazgo en torno al ámbito de la comunicación son primordiales para gestionar una crisis, para mejorar la competitividad, para disminuir los problemas internos, o cualquier otro objetivo que una organización se trace como meta.

Junto con lo anterior, es posible que algunos líderes posean rasgos específicos o manifiesten las conductas adecuadas, incluso si no logran las metas de la organización. Por ello es relevante, que, si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineficaces, también es relevante el contexto en el que se desarrolla la relación entre el líder y sus seguidores.

Los líderes en las empresas y organizaciones hoy en día cuentan con el conocimiento, los recursos y las condiciones necesarias para abordar estos desafíos, entre los cuales la sostenibilidad se vuelve parte fundamental del liderazgo transformacional, por su capacidad de anticipar la forma como las acciones de la organización impactan en la sociedad.

Se puede apreciar que las características del liderazgo transformativo, tales como la influencia en la motivación intrínseca y la proactividad, se encuentran vinculadas al liderazgo sostenible a través de un mejor desempeño laboral, compromiso y un comportamiento de ciudadanía organizacional.

De esta revisión conceptual se desprenden algunas líneas de interés tanto para la academia como para los profesionales de la comunicación en las organizaciones ¿Qué prácticas prevalecen en los líderes de organizaciones con robustos programas de sostenibilidad y cómo estas se benefician de las competencias en liderazgo transformacional? ¿Cómo modificó la crisis por la emergencia sanitaria en la configuración del líder de la organización, en un contexto en donde la incertidumbre se convierte en regla más que en excepción? ¿Qué características deben ajustar los programas de capacitación académica y profesional en su objetivo de fortalecer competencias de liderazgo para las organizaciones, tomando en cuenta las potencialidades del liderazgo transformacional en tiempos de mayor conciencia social? Estos son algunos ejemplos de cómo seguir avanzando en esta necesaria reflexión hacia una más robusta aplicación del liderazgo transformacional en organizaciones comprometidas con la sostenibilidad.

106 Por último, entre los tantos desafíos que en la actualidad enfrentan las organizaciones en general, podemos concluir que se requiere de liderazgos transformadores que permitan inspirar a los colaboradores a ser parte del propósito organizacional a través de una comunicación efectiva. Por ello, es posible que algunos líderes demanden recibir capacitaciones con el objetivo de fortalecer competencias globales que permitan potenciar aún más sus rasgos de personalidad y de comportamiento en contextos transversales que involucran la comunicación para la sostenibilidad orientada al cambio de comportamiento de los públicos, a través del diálogo, la educación, la reflexión y la acción.

## Referencias

Aldeanueva Fernández, Ignacio, & Cervantes Rosas, María de los Ángeles. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 28-43. <https://doi.org/10.22507/rli.v16n2a3>

Alpaca Guerra, Y. E., & Ayala García, M. (2020). *Impacto del estilo de liderazgo transformacional en la índice innovación de las empresas*.

Arévalo, R. & Vieyra, L. (2021). El papel de la comunicación y el liderazgo en las organizaciones: discurso, poder y valor. *Revista mexicana de comunicación*, 148, p. 1-6.

Arribas Urrutia, A. (2000). Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 27, p. 1–6.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011b). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15. <https://doi.org/10.1108/10878571111112>

Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *International Journal of Social Psychology*, 4(2), 139–150. <https://doi.org/10.1080/02134748.1989.10821598>

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307.

Claro, C. (2021). Análisis de la existencia de una cultura de la escucha organizacional, desde los directivos en el sector multitiendas en Chile. *Revista de Comunicación*, 20 (1), p. 67-84.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Informe de avance cuatrienal sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en América latina y el Caribe*. <https://bit.ly/44TWdcb>

Dos Santos, J. A. (2010). Da cidadania activa: o sincretismo do sujeito racional e do homem relacional. *Signo y Pensamiento*, 29(56), 194–205.

Dubrin, A. J. (2015). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (8th ed.). Cengage Learning.

Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35. <https://doi.org/10.1080/1469701070123>

Fiedler, F. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fry, L., & Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustai-*

nability, 13, 6360. <https://doi.org/10.3390/SU13116360>

Gómez-Rada, C. A. (2011). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77. [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf)

González Castro, Y. Manzano Durán, O. (2013). Competencias de los líderes empresariales globales y socialmente responsables: Reflexión frente a los postulados existentes. UNAD. *Revista Estratégica Organizacional*, 3(29), 29-40.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.

Hemphill, J.K., y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M. Stodgill & A.E. Coons (Eds), *Leader Behaviour: its description measurement* (Research Monograph No. 88). Columbus OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Herrera, R. (2021). Nueva Teoría Estratégica: reflexiones y aportes desde la comunicación. *Razón y Palabra*, 24(110), p. 3-4.

Jaramillo, O. & Bustamante, G. (2021). La Nueva Teoría Estratégica (NTE) y el cambio de paradigma en el Análisis de Redes Sociales (ARS): Estudio de caso de hashtags informativos en Twitter durante el Estallido Social chileno de 2019. *Razón y Palabra*, 24 (110), p. 73-93.

Jiménez López, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peñalé Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81-98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>

Knight, B., & Patterson, F. (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: An empirical investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 557-580. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0035>

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*.

Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo, teoría, aplicación en el desarrollo de habilidades*. <https://tinyurl.com/ycuzro2g>

Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacio-



nal, Factor Clave Para La Transferencia De Conocimiento En Los Centros De Investigación Del Triángulo Del Café De Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 29(6), 245–252. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Harvard University Press.

Mendoza Martínez, I. A., Escobar Álvarez, G. R., & García Rivera, B. R. (2014). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista Del Centro De Investigación de La Universidad La Salle*, 10(38), 189–206. <https://doi.org/10.26457/recein.v10i38.92>

Montoya, Á., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos, Y., & Ponce, Z. (2021). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. (M. Quiroz, & D. Zamora, Edits.) *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4). <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/issue/archive>

Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S. & Carvalho, M. M. (2017). Transforming Sustainability Challenges into Competitive Advantage: Multiple Case Studies Kaleidoscope Converging into Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, 167, 723-738. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.118>

Orozco Toro, J. A., Vega, M., Retamal-Ferrada, L., Ávila, C., & Durán, A. M. (2023). Comunicar para el bien común. El enfoque estratégico de la comunicación para la sostenibilidad en Ecuador, Colombia y Chile. *Palabra Clave*, 26(4), e2641. <https://doi.org/10.5294/pacla.2023.26.4.1>

Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56. <https://doi.org/10.1177/0091026019835233>

Robbins, S., & Judge, T., (2017), *Comportamiento organizacional*. Decimoseptima edición Editorial Pearson.

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019).

Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62–67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>

Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849–2867. <https://doi.org/10.1002/bse.3631>

Sánchez Ramírez, L; Guevara Matamoros, C, & López Rodríguez, D. (2023). Análisis bibliométrico sobre los descriptores liderazgo y redes sociales. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 167-177. Epub 30 de junio de 2023. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202023000300167&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300167&lng=es&tlng=es)

Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L.J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15–29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*.

Vidales Flores, L., Mendoza Martínez, I., & Xochitototl Nava, V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69(3), e464. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>

Villegas, D. (2009). ¿Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo Anglosajón e Iberoamericano. *Zer: Journal of Communication Studies / Revista de Estudios de Comunicación*, 14(27), 225–249.

# CAPÍTULO

## *Comunicación para el cambio organizacional*

# SÉPTIMO

### **Herlinda Ortiz**

Doctora en Investigación de la Comunicación por la Universidad Anáhuac México y Doctora en Alta Dirección por la Universidad de Altos Estudios Hispanoamericana. Maestra en Comunicación Estratégica por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Veracruzana. Investigadora con reconocimiento en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) nivel 1 del CONACYT. Coordinadora del Centro de Investigación de la Universidad Anáhuac Puebla. Ha recibido el premio arte, ciencia y luz al mejor trabajo recepcional 2022 como directora de tesis en la Universidad Veracruzana. Investigadora, docente y consultora en los campos disciplinares: comunicación estratégica, publicidad, relaciones públicas, mercadotecnia, metodologías de investigación y ética de la investigación. Autora de productos de investigación a nivel nacional e internacional. Su correo electrónico: [herlinda.ortiz@anahuac.mx](mailto:herlinda.ortiz@anahuac.mx)

## 1. Introducción

Las organizaciones son sistemas lineales y complejos, conformados por diferentes subsistemas que requieren de la comunicación estratégica para interactuar, compartir, participar y poner en común los mensajes de la organización con todos los públicos que la conforman para así alcanzar sus objetivos. Enfatizando en la comunicación estratégica, no debe quedar reducida desde un enfoque mercadológico, táctico y mucho menos operativo, ya que, es a través de esta que todos los subsistemas que integran una organización pueden interactuar y relacionarse de forma eficaz, eficiente y estratégica. Además, esta teoría de la comunicación estratégica exhorta a estas organizaciones para que eviten trabajar su comunicación bajo principios y mensajes diferentes y establecer una visión integral que permita desarrollar estrategias y mensajes de comunicación rectores, alineados a sus objetivos para todos sus públicos de interés.

112

El papel de las organizaciones es gestionar desde el interior sus procesos internos, a partir de su propia identidad, es decir, el ser y hacer de la organización, el cual guiará sus acciones y comportamientos frente a sus públicos, pero son ellos quienes a partir de sus propios marcos de referencia, experiencias, emociones y sentimientos interpretarán los mensajes de la organización e interactuarán con esta. Para hablar de comunicación estratégica, es importante entender a las organizaciones desde un enfoque sistémico, dado que toda organización debe iniciar creando y fortaleciendo sus subsistemas para comunicarse eficientemente con sus públicos.

## 2. La comunicación Estratégica e Integral

La comunicación aplicada a las organizaciones ha despertado el interés de diferentes autores, quienes se han preocupado por aportar nuevos conceptos que permitan su aplicación en las organizaciones actuales. La preocupación de estos autores por aportar nuevos conceptos a la comunicación organizacional surge por la complejidad de las organizaciones de este siglo, por los cambios vertiginosos del entorno, así como las características de los nuevos públicos con los que se relacionan.

La comunicación organizacional, por muchos años, fue percibida como una mera herramienta operativa o logística, sin embargo, gracias a la evolución que han presentado los públicos clave de las organizaciones, quienes se han convertido en sujetos informados que opinan, participan y con una mayor conciencia social, se ha transformado en

una comunicación que las organizaciones deben gestionar de forma estratégica para lograr alcanzar sus objetivos organizacionales; este nuevo enfoque de comunicación conlleva un proceso de investigación, planeación, ejecución y evaluación, y se conoce como comunicación estratégica o integral.

La comunicación estratégica o integral se centra en las estrategias de la comunicación que deben crearse para establecer relaciones y vínculos con los públicos de interés. Este tipo de comunicación deja a un lado la postura de comunicación enfocada al nivel operativo, los mensajes o los medios. También, aborda la importancia que tienen los públicos en los procesos comunicativos como receptores del mensaje; es decir, se habla de una comunicación donde todos los que participan interactúan en un espacio de diálogo y comprensión. Algunos autores que han abordado la comunicación estratégica son: Scheinsohn (1993), Costa (2005), Pérez (2001), Manucci (2004) y Massoni (2011).

El enfoque de comunicación estratégica aportado por Scheinsohn (2009) apunta que es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección. Para el autor, esta comunicación se divide en cuatro niveles: estratégico, logístico, táctico y técnico. También, el autor explica que a partir de esta teoría de la comunicación estratégica se pueden identificar tres elementos: un sistema que sería la empresa, un suprasistema que sería su medio ambiente inmediato y un microsistema que sería su entorno general. Scheinsohn (2009) resume a la comunicación estratégica de esta forma: “la empresa posee un conjunto de recursos significantes que causan diversas impresiones y suscitan determinadas lecturas en sus públicos; mediante una adecuada intervención sobre el primer término, es posible incidir positivamente en el segundo” (p. 95).

Otro autor que aborda el concepto de comunicación estratégica a partir del origen de la comunicación integrada es Costa (2005) quien expresaba que la comunicación integrada “era hija de la comunicología y que daba muy buenos resultados, porque coordinaba la identidad y la imagen, la cultura, la comunicación interna y las relaciones institucionales” (p. 59); su visión proponía integrar únicamente los mensajes y los medios, pero más tarde, reconoce que integrar únicamente los mensajes y los medios era una visión reducida por lo tanto, propone integrar los mensajes y los medios a los hechos, a las decisiones, a las actuaciones de la empresa y a sus discursos.

Costa (2005) menciona que “vinculando la comunicación a la acción corporativa tendríamos realmente una herramienta estratégica” (p. 61);

así introdujo el término de comunicación estratégica, la cual trata de “coordinar y hacer interdependientes la acción fáctica y la acción simbólica” (p. 62). La principal aportación de Joan Costa a la comunicación estratégica se encuentra más allá de sólo integrar las comunicaciones de una organización. Para el autor, la comunicación estratégica es alinear los discursos de la organización con su actuación.

Otro autor que ha abordado el concepto de comunicación estratégica es Rafael Alberto Pérez, considerado como el padre de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), quien vinculó el concepto de estrategia a la comunicación. Para Pérez (2001) la comunicación estratégica “es una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades” (p. 462). Su principal aportación a la comunicación estratégica se encuentra en la invitación a repensar la estrategia desde la comunicación.

114 El argentino Marcelo Manucci ha abordado también el concepto de comunicación estratégica; él la considera “como un espacio de diseño y gestión de significados. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de conceptos” (2004, p. 62). La propuesta de Manucci se centra en la gestión de las relaciones que tienen las organizaciones con sus públicos, ya que los significados simbólicos de los públicos presentan un territorio inestable para la organización. Para el autor, la comunicación en las organizaciones debe evolucionar de interpretación a construcción; es decir, en la construcción de los vínculos estratégicos entre la organización y sus públicos.

Otra autora de origen argentino que ha abordado el concepto de comunicación estratégica es Sandra Massoni (2011, p. 24), quien la define como “un espacio de encuentro que implica tanto dispositivo de inteligibilidad que buscan hacernos ver nuevos planos y, que, a partir de indagar esos puntos de contacto, hacen emerger nuevas realidades”.

Para la autora, este tipo de comunicación surge en un espacio que comparten los individuos con el objetivo de llegar a puntos de encuentro. Massoni (2011) menciona que dentro de la comunicación estratégica se deben abordar los problemas reales, dejar a un lado únicamente los discursos sobre los discursos. Para ella, la comunicación estratégica habilita el estrategar, la dimensión humana, el trabajo en equipo y la oportunidad de ser partícipes de nuestro propio futuro.

En el año de 1986 fue Margarida M. Krohling Kunsch quien aportó el concepto de comunicación integrada. Para Krohling (1996) el modelo de la comunicación integrada se compone de cuatro tipos de comunicación: administrativa, institucional, mercadológica y organizacional. Es decir, para la autora la coincidencia de estas cuatro comunicaciones a partir de una visión estratégica permite que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos de forma eficiente, porque “la suma de todas las actividades redundará en la eficacia de la comunicación en las organizaciones” (p.6).

Siguiendo a la autora,, la comunicación integrada permite que se establezca una política global con una mayor coherencia en los diversos programas de comunicación. Se establecen mensajes rectores u homogéneos. A través de la comunicación integrada, las áreas de comunicación trabajan de forma conjunta tomando en cuenta los objetivos organizacionales y respetando los objetivos específicos de cada área.

Otra autora que ha teorizado el concepto de comunicación integral es María Antonieta Rebeil (2006), quien define a la comunicación integral como un proceso que contribuye a la verdad para dialogar, reflexionar, promover el pensamiento propio, la confianza entre los que participan, la colaboración, la solidaridad y la participación. Es decir, este tipo de comunicación desde la visión de Rebeil (2006) busca siempre el diálogo argumentativo entre todos los que participan en el proceso de comunicación. Del mismo modo que la comunicación estratégica, este tipo de comunicación incluye a la estrategia, pero el objetivo final de la comunicación integral es lograr que los públicos de una organización reflexionen y participen en el alcance de los objetivos organizacionales. También, ésta fomenta una comunicación cimentada en la dignidad de las personas y la justicia. Ninguna de las partes que participan en este tipo de comunicación, la integral, ejerce poder o control en el otro, sino que a través de la confianza se logra la solidaridad y colaboración.

Otra aportación que retoma esta teoría de la comunicación integral son el suprasistema y subsistemas: filosófico, técnico, de estructura, psicosocial y administrativo por los que está conformada una organización. Si bien es cierto que cada uno de estos componentes forma parte de la organización, estos deben atenderse por separado ya que cada uno presenta necesidades específicas.

El enfoque integrado de la comunicación “logra uniformidad y el cumplimiento de objetivos estratégicos desde la planeación, la ejecución, el empleo de medios y herramientas y la evaluación de la misma” (Rebeil, Hidalgo, y Moreno, 2011, p. 70). La propuesta de la auto-

ra considera que para que se dé este tipo de comunicación entre una organización con sus públicos, se deben integrar cinco dimensiones: comunicación creativa, comunicación mercadológica, comunicación corporativa, comunicación interna y comunicación administrativa. Integrar estas cinco dimensiones implica diseñar mensajes rectores que permitan establecer el diálogo con todos los públicos con quienes interactúa una organización. Estas dimensiones permiten a la organización comunicarse con todos sus públicos de interés tomando en cuenta sus necesidades e intereses.

En síntesis, la comunicación estratégica e integral desde el enfoque de estos autores se interesa en las relaciones humanas, busca una transformación social entre las personas, grupos y organizaciones. Además, busca infundir en las personas el deseo de cambiar su situación. De acuerdo con Rebeil (2006), los elementos rectores de su propuesta de la comunicación en las organizaciones se centran en los siguientes niveles: informar, responder, retroalimentar, dialogar, generar empatía, relación, interacción, elegir con libertad, solidaridad y participación.

116

Estos autores comparten que, a partir de la gestión de la comunicación estratégica, las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos. Además, dentro de este tipo de comunicación los públicos son fundamentales porque se debe no sólo trabajar los discursos de la organización, sino sus acciones comunicativas. En este tipo de comunicación debe predominar el diálogo, la estrategia, el espacio de encuentro y la gestión de vínculos estratégicos con los públicos y los símbolos compartidos.

### **3. Los públicos en la comunicación estratégica**

Una organización debe identificar a sus principales públicos, con quienes interactúa, y a quienes dirigirá sus esfuerzos de comunicación, para generar estrategias acordes a sus intereses y necesidades. Los públicos se han estudiado desde diferentes enfoques y se definen como “un colectivo concreto y con unas características establecidas, ya sean determinadas por quien lo define, por el asunto de interés común que motiva su formación o derivadas de su relación con la entidad promotora” (Miguez, 2007, p, 185). Es decir, son grupos sociales con quienes interactúa una organización y que de alguna forma tiene relación directa o indirecta, ya que comparten intereses en común.

Para cualquier organización, los públicos se convierten en pieza clave y estratégica, puesto que requieren contar con su apoyo para lograr sus objetivos organizacionales. Las organizaciones deben identificar a



sus públicos, a través de un mapeo y posteriormente jerarquizarlos para saber que acciones de comunicación, mensajes y medios utilizar con cada uno de ellos.

La comunicación estratégica es pieza fundamental en la construcción de capital social y simbólico con los públicos, pues sus acciones, comunicadas bajo un enfoque holístico de bienestar social, son el reflejo de una organización congruente, que incentiva la reciprocidad, la corresponsabilidad y sustentabilidad al interior y exterior de la organización.

La creación de vínculos estratégicos entre una organización y sus públicos se logra a partir de actitudes y comportamientos éticos, congruentes y transparentes, lo que permite fortalecer lazos de confianza con sus públicos, quienes no dudarán en ofrecer su apoyo incondicional para que la organización logre alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones deben desarrollar estrategias de comunicación bajo modelos bidireccionales, ya que, los públicos ya no solo son receptores del mensaje, sino que son emisores, puesto que, a través de diferentes medios ellos se hacen escuchar para dar a conocer sus opiniones y posturas. Es decir, deben diseñar su comunicación bajo un modelo de comunicación bidireccional simétrico, donde tanto la organización como los públicos ocupen el lugar de emisor y receptor.

117

Un modelo que utilice métodos de investigación científica para diagnosticar, controlar y evaluar las acciones de comunicación que más allá de buscar persuadir, contribuyan a través de estrategias de comunicación para generar entendimiento mutuo, ayuda y comprensión entre la organización y sus públicos. Bajo este modelo se busca que a través “la comunicación simétrica bidireccional se establezca un diálogo que deberá llevar a que la organización y el público modifiquen sus actitudes y comportamientos” (Xifra, 2010, p. 14).

Los públicos, como se mencionó, toman el papel de emisores y receptores, ya que tienen la capacidad de interpretación de los mensajes que reciben con base en su cultura, valores y contextos. Además, la mediación se convierte en un espacio o entorno donde se da el proceso de significación del mensaje a través del diálogo. Es decir, son ellos quien interpretan los mensajes que reciben de la organización desde los propios usos que le dan a su realidad social.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a públicos con un pensamiento crítico, y esto invita a que reflexionen en cómo estable-

cen su comunicación con estos. Ha quedado atrás el seguir pensando que, dentro de los modelos de comunicación, incluso en los entornos organizacionales, siga existiendo alguien que domine y un dominado. Ya que no existe alguien quien domine en el proceso de comunicación, si entendemos que la mediación es lo que se da entre emisor (medios) y receptor (públicos). Y que la interpretación de los públicos será únicamente por sus propios marcos de referencia dotados de sus experiencias, conocimiento y contextos culturales.

Además, del análisis de las mediaciones, es relevante comprender cómo se dan las recepciones entre las organizaciones y los públicos, es decir sus interacciones. La interacción entre los públicos y la organización es primordial para que exista relación recíproca entre el emisor y el receptor, la cual se logra a través de la comunicación. La interacción se define como la dimensión comunicológica que consiste en la comprensión y estudio de la figura de los sistemas de comunicación; es decir, la vida comprendida, percibida y vivida como relaciones que se mueven y son movidas por su acción recíproca y con otras relaciones (Galindo, 2009).

118

En síntesis, los públicos (receptores) deben entenderse como sujetos sociales y no meramente como fuentes informativas, y la organización debe poner atención a sus necesidades, así como realizar acciones para satisfacerlos. Finalmente, si las organizaciones desarrollan modelos de comunicación bidireccionales y comprenden la importancia de las mediaciones y recepciones de sus públicos, estos no dudarán en brindarle su confianza y apoyo para futuras acciones.

#### **4. El papel de los medios en la Comunicación Estratégica**

El papel de los medios de comunicación es primordial dentro la comunicación que establecen las organizaciones con sus públicos de interés para crear estrategias de comunicación que respondan a los intereses y necesidades tanto de la organización como las de los públicos. Debido a la diversidad de públicos a quienes se dirigen las organizaciones, así como los objetivos que persiguen alcanzar con estos, se debe seleccionar estratégicamente a los medios que logren el mayor impacto. Es importante destacar que, gracias a los medios de comunicación, las organizaciones pueden lograr una mayor visibilidad con sus públicos, esto es, salir de los espacios privados hacia espacios públicos para dar a conocer sus objetivos.

Si bien es cierto que los medios de comunicación tradicionales han operado bajo modelos unidireccionales, y que se ha desarrollado un

sin números de teorías para entender el poder que estos tienen en las audiencias, son una de las más grandes contribuciones al desarrollo de la sociedad moderna y la comunicación, ya que gracias a estos las organizaciones pueden crear nuevas formas de acción e interacción con sus públicos, así como nuevos tipos de relaciones sociales. Los medios tradicionales en su momento revolucionaron a la sociedad y cada día se siguen transformando ya que, actualmente, han evolucionado hacia medios digitales, trayendo consigo grandes beneficios para que este tipo de organizaciones establezcan un diálogo con sus públicos.

Actualmente, las organizaciones se han centrado en el establecimiento de relaciones de confianza con sus públicos, lo que ha implicado el reto de comunicar y ser transparentes, con base en la ética, sus decisiones y acciones, ya no sólo a través de medios convencionales o tradicionales, sino de medios digitales. Gracias al surgimiento de las nuevas tecnologías, el internet se convierte en un medio digital “de bajo costo que reduce el tiempo de distribución de información, permite comunicar con usuarios previamente no considerados y tiene la posibilidad de aumentar la cantidad y tipo de datos proporcionados” (Gálvez, Caba, & López, 2009). El uso de herramientas de comunicación digitales son una oportunidad para que las organizaciones se comuniquen eficientemente con sus públicos.

Frente a esta nueva modernidad, los medios digitales se convierten en herramientas con un alto alcance e impacto para comunicarse con todos los públicos. Esto invita a repensar nuevos modelos de comunicación bajo nuevos entornos mediáticos. Es decir, principalmente las organizaciones deben vislumbrar nuevas estrategias de comunicación en medios digitales, ya que “en un contexto donde los ciudadanos pueden, a través de la comunicación digital, manifestar sus opiniones de campañas y marcas de un modo constante, directo y crítico; es decir, interactuar con los emisores, no hay otra salida que evolucionar” (Alvarado, 2012, p. 202).

Los medios digitales se deben considerar como aquellos espacios que permiten que las organizaciones tengan una mejor comunicación e interacción con sus públicos, ya que la multidireccionalidad de la que gozan estos nuevos medios permite escuchar de forma eficiente y rápida a un mayor número de públicos. El uso de los medios digitales debe darse siempre bajo un marco ético y debe estar presente, tanto en el interior como en el exterior, en todas las decisiones y acciones de la organización; es decir, la comunicación a través de los medios digitales se debe centrar en privilegiar el desarrollo de la persona. Esto significa que los medios digitales ayudan a que las organizaciones puedan crear

comunidad a través de relaciones éticas con beneficios mutuos, entre estas y sus públicos.

Las organizaciones deben buscar generar comunidad estableciendo redes de confianza; los medios digitales les permiten no solo aprovechar que los públicos tomen el papel de emisores de los mensajes o que sean prosumidores, sino que estos participen en el desarrollo de sus estrategias de comunicación de forma activa, para lograr una mayor visibilidad y el tan ansiado impacto social.

## 5. Conclusiones

Las organizaciones son sistemas que necesitan de la comunicación estratégica para interactuar con cada uno de sus subsistemas porque “es el fundamento vital que permite a los componentes del sistema dinamizarse y mantenerse en operación” (Rebeil, Hidalgo, & Moreno, 2011, p. 69), para funcionar de forma efectiva y eficiente. Además, la comunicación estratégica contribuye para que las organizaciones establezcan diálogos con sus públicos y fortalezcan sus relaciones de confianza y mutuo entendimiento.

Reflexionando que los públicos tienen necesidades e intereses distintos, gracias a la comunicación estratégica, “se pueden desarrollar mensajes y estrategias acordes a sus necesidades” (Ortiz, 2019, p. 104) y elaborar una estrategia global de comunicación que incluye tanto a públicos internos de todos los niveles, como a públicos externos.

Entendiendo precisamente las necesidades e intereses de los públicos, la comunicación estratégica permite seleccionar los medios de comunicación adecuados para interactuar estratégicamente con estos. Si bien es cierto que los medios digitales no sustituyen a los medios convencionales, “porque se debe encontrar un punto de equilibrio entre los canales tradicionales por un lado y la comunicación en la red por otro” (Herranz & Cabezuero, 2009, p. 187), el avance en la tecnología ofrece ventajas significativas y nuevas formas para comunicarse a gran velocidad con sus públicos, pues esta “adquiere un peso específico nada desdeñable, como herramienta que garantiza la efectividad de la comunicación del tercer sector con sus diferentes públicos, a fin de alcanzar a un colectivo cada día más amplio” (Balas, 2008, p. 31).

Los medios digitales no son meras herramientas de carácter operativo o funcional, sino instrumentos que sirven para cumplir una correcta gestión de la comunicación para lograr efectos positivos con los públicos. Por otro lado, las organizaciones deben tener claro que los públicos

son pieza fundamental en el logro de sus objetivos, por lo tanto, deben desarrollar modelos de comunicación bidireccionales, que les permitan interactuar y establecer diálogos estratégicos con estos. Es a través de modelos de comunicación bidireccional, desarrollo de investigación (diagnóstico, control y evaluación), y con el diseño de tácticas y estrategias siempre apegadas a la ética, como lograrán establecer lazos de confianza con sus públicos.

Iniciar el proceso de una mayor vinculación con sus públicos permitirá de inmediato abrir un puente de comunicación con estos, quienes no dudarán en brindarles su apoyo. Asimismo, el fortalecimiento del capital social será otro de los beneficios que pueden obtenerse de esta mayor relación, atraer a los mejores colaboradores y fortalecer también su capital simbólico, entendido como su reputación organizacional, un intangible que, con el paso de los años, generará aún mayor valor a estas organizaciones.

Finalmente, la interacción y diálogo se logra gracias a la comunicación estratégica y el uso correcto tanto de medios tradicionales como de medios digitales. El uso de la comunicación estratégica en las organizaciones hace posible construir puentes con sus públicos; dónde además de fortalecer el diálogo se privilegie el desarrollo de las personas y de mejores oportunidades para sus grupos de interés. La gestión de la comunicación estratégica de las organizaciones les garantiza el fortalecimiento de su confianza y legitimidad posibilitándolas para atraer el mejor capital humano y mayor participación de los públicos.

## Referencias

Alvarado, L. M. (2012). La publicidad en el marco de la comunicación para el desarrollo: hacia un nuevo modelo de publicidad. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, 191-207. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CIYC.2012.v17.39264](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CIYC.2012.v17.39264)

Balas, M. L. (2008). El reto de la comunicación en el Tercer Sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 17-37.

Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al director de comunicación. *Revista latinoamericana de comunicación Chasqui* (91), 56-63. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/anahuacsp/reader.action?docID=3166375&query=comunicacion+estrategica>

Galindo, J. (2009). Comunicología, etnometodología y comunicometodología. La comunicación como acción y como representación reflexiva constructiva. *Razón y Palabra*, (67).

Gálvez, R. M., Caba, P. M., & López, G. M. (2009). La transparencia on-line de las ONG Españolas. *Revista Española del Tercer Sector* (13), 63-86.

Herranz, d. L., & Cabezuelo, L. F. (2009). Comunicación y Transparencia en las Organizaciones Sociales: los blogs como generadores de transparencia en las organizaciones no gubernamentales. *Revista Ícono 14* (13), 172-194.

Krohling, K. M. (1986). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus editorial.

Krohling, K. M. (1995). *Comunicação integrada em organizações modernas. Avanços e perspectivas no Brasil*. Edicon.

122

Manucci, M. (2004). Las organizaciones redefinen su futuro. *Revista Latinoamericana de comunicación Chasqui* (88), 62-67 <https://ebook-central.proquest.com/lib/anahuacspreader.action?docID=3164587&query=marcelo+manucci>

Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica*. Homo Sapiens.

Miguez, G. M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, vol 23, 183-197.

Ortiz, R. H. (2019). La comunicación integral en las organizaciones del tercer sector. *Revista del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada Sintaxis*, 1 (2), 95-112. <http://pegaso.anahuac.mx/accesoabierto/publicaciones.php>

Pérez, R. A. (2001). *¿Una nueva teoría estratégica?: razones y sinrazones*.

Rebeil, C. M., (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Trillas.

Rebeil, C. M., Hidalgo, T. J., & Moreno, M. M. (2011). Gestión de la comunicación integrada en las organizaciones: competencias básicas para la formación del gestor. En D. G. León, *Estudios de la comunicación: estrategias metodológicas y competencias profesionales en comunicación* (pp. 51-82). Pearson Educación.

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Granica.

Xifra, J. (2010). *Relaciones Públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética*. UOC.

# CAPÍTULO

## *Comunicación y complejidad en la reputación online de hoteles*

### OCTAVO

124

#### **Sebastián Violante**

CEO Founder DIA 8 Comunicación Digital. Licenciado en Publicidad. Especialista en Gestión Estratégica de la Comunicación. Magíster en Comunicación Docente universitario titular e investigador en Universidad Nacional de Lomas de Zamora y UCES. Trabaja en Estrategias de comunicación integral. Tecnologías aplicadas a la comunicación y Reputación Online. Ganador de premios en estrategias y creatividad. Ganador de dos premios MTV Ourstage. Co-Autor de libros y artículos académicos. Su correo electrónico: [nsv.uni@gmail.com](mailto:nsv.uni@gmail.com)

#### **Raúl Herrera**

Branding and Strategic Organizational Communication Speaker. Ha dictado más de 100 conferencias y seminarios en 10 países, presentando más de 30 ponencias en Congresos Iberoamericanos y asesorado a más de 100 empresas en 8 países de la región. Es profesor invitado en 9 Universidades de 6 países Iberoamericanos. Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación y Socio de zeBRAND Experience; consultora chilena especializada en comunicación estratégica y branding. CoAutor y coordinador de más de 10 libros que han sido presentados en España, México, Guatemala, Colombia, Brasil, Bolivia, Argentina y Chile. Colaborador de 5 revistas internacionales de investigación indexadas.

Doctor "Cum Laude" en Comunicación Organizacional y Diplomado en Estudios Avanzados en Comunicación y Publicidad por la Universidad de Málaga, España. Máster en Marketing y Gestión Comercial por la Escuela de Estudios Superiores de Marketing, ESEM, España y Licenciado en Comunicación Social y Periodista, por la Universidad de Artes y Ciencias Sociales de Chile. Es profesor invitado de Estrategia, Comunicación y Transformación Organizacional en 8 Universidades de 8 países de la región. Su correo electrónico: [raheche@hotmail.com](mailto:raheche@hotmail.com)



En la era de las Agencias de Viajes Online (OTAs) y la creciente influencia de las redes sociales, los gestores de organizaciones hoteleras deben dirigir, cada vez más, su atención hacia la gestión de la reputación online. Desde la perspectiva de la comunicación corporativa, la reputación de una organización se define como la percepción que los distintos públicos mantienen respecto a la entidad, fundamentada en su conocimiento y en las relaciones que establecen con ella (Capriotti, 2009). Esta percepción está intrínsecamente vinculada a la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades, expectativas e intereses de sus públicos (Oliveira et al., 2018), convirtiendo a la reputación en un activo sumamente valioso para la empresa (Minguélez, 2021). Fombrun la define como “la percepción que se tiene de las acciones pasadas y las expectativas futuras de una empresa” (1996).

Desde sus inicios, las organizaciones definen su identidad a través de herramientas estratégicas como la Visión, Misión y los Valores. En presencia de un responsable dedicado al diseño conceptual de esta identidad, la organización busca proyectar su imagen tanto interna como externamente, con el objetivo de forjar una reputación positiva entre sus públicos. En las últimas décadas, Internet ha marcado una revolución en los recursos disponibles para la creación de contenidos y la comunicación, generando un cambio significativo en las condiciones para gestionar la identidad corporativa (Zhao et al., 2008). Ante escenarios múltiples y dinámicos, se requiere una mirada crítica de la comunicación desde el campo de la complejidad, que permita considerar diversos enfoques de un mismo fenómeno.

En las páginas siguientes, se presentará un breve resumen de la experiencia en la gestión de la reputación online de un hotel perteneciente a una cadena internacional de hoteles boutique. Se buscará abordar la aplicación práctica de teorías y conceptos en un entramado de complejidad, con variables intervinientes estrechamente ligadas a diferentes dimensiones de la reputación online: el papel del profesional de la comunicación en la estrategia de la marca, las nuevas tecnologías y técnicas de posicionamiento, así como las expectativas y acciones de clientes y consumidores.

## **1. OTAs y Redes Sociales: el auge de la producción de contenido**

El continuo avance de la tecnología de la información y la creciente penetración de dispositivos conectados a Internet han dado lugar a una tendencia al alza en el número de usuarios de las redes sociales que comparten opiniones, contenido audiovisual y datos personales, generando así una cantidad sin precedentes de información circulante en la

red. Este vasto volumen de información se organiza y posiciona en los motores de búsqueda, teniendo en cuenta diversos parámetros, entre ellos, las palabras clave utilizadas en las búsquedas. En medio de estos desarrollos tecnológicos, es de suma importancia reconocer el contexto VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) en el que se desarrolla la gestión de la reputación online. En un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, la rápida evolución de la tecnología y la abundancia de datos en las redes sociales crean desafíos para las organizaciones. La información se genera y comparte de forma instantánea, presentando oportunidades y amenazas constantes para la reputación de una marca. En este contexto VUCA, la comprensión de las dinámicas de búsqueda en Internet y la adaptación ágil a las cambiantes preferencias de los usuarios se convierten en elementos críticos para la gestión efectiva de la reputación online.

La relevancia de la información en Internet está determinada por su presentación, estructura y capacidad para atraer la atención de los usuarios. Además, la posición que ocupa en los resultados de búsqueda es determinante, ya que los usuarios tienden a prestar mayor atención a los primeros resultados que aparecen en la página (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019). Por lo tanto, resulta fundamental para las empresas comprender el funcionamiento del posicionamiento en buscadores y cómo optimizar la presencia de su marca en la red para aumentar su visibilidad y reputación online.

Imagen 1. Confianza de los usuarios de hoteles

90%

de los clientes leen reseñas antes de comprar un producto y el 94% de los consumidores han evitado una empresa debido a una mala reseña. (Trustpilot, 2021)

80%

de los usuarios no se fía de negocios con puntuaciones de menos de 4 estrellas (de 5). (ReviewTrackers, 2021)

Fuente: Reviwe Trackers (2021).

La masificación de las redes sociales ha transformado de manera significativa los hábitos y experiencias de búsqueda en la contratación de productos y servicios. En este nuevo contexto, la reputación online se ha convertido en un factor clave que influye en las decisiones de los consumidores.

## 2. Evolución del rol del consumidor como crítico digital

Se puede advertir en una evolución del consumidor no solo como receptor de información, sino como crítico digital activo que contribuye a la formación de la reputación online. Esta participación ha transformado el paisaje digital, generando un diálogo constante entre consumidores y marcas que impacta directamente en la percepción pública.

En el panorama actual caracterizado por la complejidad de la información digital, los consumidores manifiestan una creciente dependencia de las opiniones y valoraciones de sus pares como parte integral de su proceso de toma de decisiones. Este comportamiento se manifiesta de manera destacada en diversas esferas, tales como la elección de una película en plataformas de streaming, o en la selección de una película para disfrutar en el cine. Previo a realizar compras de productos, este fenómeno se refleja en la meticulosa revisión de reseñas y testimonios de otros consumidores. Asimismo, la planificación de viajes a ciudades se ve profundamente influenciada por la exploración de experiencias compartidas en plataformas especializadas y redes sociales. Este cambio de paradigma evidencia la transformación de los consumidores en prosumidores, donde la producción y consumo de información se entrelazan de manera inextricable en la búsqueda de decisiones más fundamentadas y alineadas con las expectativas individuales (Cheung y Lee, 2012).

127

Asimismo, la reputación online también desempeña un papel clave en la construcción de la marca y de la imagen de una empresa, pudiendo afectar tanto positiva como negativamente la percepción de los consumidores hacia la misma (Oliveira et al., 2018). Por lo tanto, las empresas deben prestar especial atención a la gestión de su reputación online, asegurándose de ofrecer una experiencia satisfactoria a sus clientes y fomentando la retroalimentación y la comunicación transparente en la red.

La masificación de las redes sociales continúa los hábitos y experiencias de búsqueda en la contratación de productos y servicios. En este nuevo contexto, la reputación online se ha convertido en un factor clave que influye de manera determinante en la toma de decisiones de los consumidores.

Los usuarios confían cada vez más en las opiniones y valoraciones de otros consumidores, ya sea en forma de reseñas en sitios especializados o en las redes sociales. Esta información se considera de gran relevancia en la elección de un producto o servicio, dado que ofrece una visión

más completa y fiable de la calidad del mismo y de la experiencia de otros usuarios (Cheung y Lee, 2012).

### **3. La Reputación Online: un desafío para las organizaciones**

Ninguna marca está exenta de sufrir ‘lesiones’ sobre su imagen, y estas lesiones, sin una correcta intervención de estrategias de comunicación provocarán, consecuentemente, daño a su reputación. (Del Santo O., 2011).

El hotel que hizo posible esta investigación, entre 2017 y 2019, logró alcanzar sin mayores problemas, todos los objetivos comerciales propuestos, consiguiendo, desde la implementación de tácticas de marketing digital, un incremento del 350% en las consultas recibidas, así como también incrementó el número de su base de suscriptores validados más de 200%. Además, la creación de su cuenta de Instagram y el aumento en su número de seguidores en Facebook, alcanzando más de quince mil seguidores orgánicos, denotan una gestión aceptable de presencia en internet. Por otro lado, el hotel ha logrado mantener un promedio del 90% de ocupación en fines de semana y días festivos, como consecuencia positiva de las acciones realizadas.

128

Mientras tanto, y más allá de estos logros, el dueño y grupo de inversores del hotel han manifestado su inquietud por una cantidad significativa de comentarios y valoraciones negativas, volcadas directamente en las principales plataformas de opiniones del sector turismo y hotelería. Estos comentarios empezaban a multiplicarse y a generar cierta desconfianza en los potenciales consumidores de los servicios que el hotel ofrecía. La gerencia del establecimiento decidió trabajar así sobre la reputación online del hotel con los objetivos de aumentar la puntuación positiva y mejorar la calidad de comentarios en dichas plataformas, debido a que, durante los últimos años, y con los avances de la tecnología:

- La contratación se suele realizar vía internet
- Las principales búsquedas se realizan en Google
- Se tienen en cuenta los resultados de la primera página
- Se revisa la valoración y comentarios de otros

## Imagen 2. Confianza de los usuarios de hoteles

92%

de los usuarios eligen entre los resultados de la primera página en búsquedas locales. (Seoexpertbrand, 2022)

Fuente: Seoexpertbrand (2022)

Con el fin de abordar esta preocupación, se han llevado a cabo diversas tácticas y acciones para mejorar la percepción de los públicos.

## Imagen 3. Confianza de los usuarios de hoteles

75%

de los usuarios de Internet cambia de idea tras leer las opiniones encontradas. (Grupo HMG, 2015)

88%

consulta puntaje y reseñas antes de tomar una decisión de compra y el 80% afirma publicar reseñas para ayudar a otras personas. (TERRITORY Influence, 2020)

Fuente: TERRITORY, Influence (2020)

Ante este tipo de casos, el primer impulso de la gerencia apunta a la idea de ocultar o borrar todo comentario negativo, lo cual, resulta prácticamente imposible, ya que estas plataformas obtienen su credibilidad amparándose en la transparencia y en una defensa del usuario ante la organización, dándole “voz” para que pueda expresarse y manifestarse, positiva o negativamente. La segunda salida, quizá con más tiempo de planeamiento, resulta de una suposición clásica, que muchos de nosotros damos por cierta, que es que la mayoría de las personas que tienen experiencias positivas sobre un producto o un servicio, no suelen tomarse el trabajo de calificar. Por el contrario, aquellas que tienen experiencias negativas, tendrán un impulso mayor de comentar, exteriorizando sus sentimientos, y advirtiendo su vivencia a otros usuarios. De este modo, parecía una buena idea invitar a generar reseñas a aquellos pasajeros que han tenido una buena estadía. Para esto el hotel generó encuestas en papel, que debían ser completadas en el momento del check out. Preguntas cerradas enfocadas principalmente en la valoración de cada uno de los servicios brindados, una casilla para comentarios, y el campo de email. Luego esta encuesta era clasificada por algún empleado del hotel, y aquellos pasajeros que entraban dentro de los parámetros de satisfacción, eran contactados vía correo electrónico, solicitando escribir una reseña. Poco tiempo después, el hotel decidió automatizar esta práctica

Figura 1. Webapp de sistema de encuestas

¿Cómo calificaría nuestros Servicios?

Habitaciones  Bueno

Desayuno  Bueno

Spa  Bueno

Internet Wi-Fi  Bueno

Limpieza  Bueno

Gastronomía  Bueno

¿Por qué canal realizó su reserva?

¿Por qué nos eligió?

E-mail

Nombre y Apellido (Opcional)

Fecha de Check in  N° de habitación

Comentarios

Enviar

Fuente: elaboración propia

130 El pasajero debía escanear un código QR y completar una interface amigable, con barras deslizables por cada servicio, y el mismo algoritmo del sistema se encargaba de realizar la evaluación de cada encuesta, para el posterior envío de invitación y enlace para publicar la reseña en las plataformas. A su vez, se planteó un tratamiento de intervención sobre los pasajeros que comentaban de forma negativa, y en este mismo intento, disuadir la publicación de la reseña. Algunos de estos tipos de prácticas son penalizadas con diferentes tipos de bloqueos por las plataformas, así como también cualquier influencia que puedan ejercer los negocios para mejorar sus comentarios, de acuerdo con lo establecido en la Política de Integridad del Contenido.

Imagen 4. Confianza de los usuarios de hoteles

90%

de los compradores saben lo que van a comprar previo a la acción de compra. (Deloitte, 2016)

85%

de los consumidores latinoamericanos actúa en base a las recomendaciones que lee. (Nielsen, 2013)

Fuente: Nielsen (2013)

Es importante destacar que la reputación online es un aspecto fundamental para la imagen de la empresa y puede tener un impacto determinante en la toma de decisiones de los consumidores (Capriotti, 2009). Las estrategias son respuestas orientadas al equilibrio y a la supervivencia. (Pérez, 2005). Por lo tanto, la búsqueda constante de mejorar la reputación online es un esfuerzo clave para cualquier empresa que busque mantener su presencia y éxito en el mercado.

#### **4. Reputación online y sus dimensiones**

La pregunta central que guía este estudio es: ¿qué conocimientos son necesarios para gestionar eficazmente la reputación online de una marca, contrarrestar acciones difamatorias y prevenir futuras crisis de reputación online?

La gestión de la reputación online es, sin duda, una disciplina compleja que demanda atención y tiempo. En este análisis, se examinan diversos modelos, estrategias, parámetros y protocolos de Internet, así como herramientas digitales de gestión, plataformas y marcos jurídicos actuales. Dado que cualquier organización comercial puede enfrentar daños en su reputación a través de comentarios negativos o difamatorios, la implementación de estrategias en el entorno digital es vital (Del Santo O., 2011). Comprender qué conocimientos y recursos son necesarios para abordar estas problemáticas y qué modelos teóricos y tácticas resultan efectivos es esencial.

Existen diversas perspectivas y alternativas que buscan dar solución a estos desafíos; sin embargo, con frecuencia, estas no se traducen en resultados satisfactorios en la práctica. Tanto el conocimiento teórico como la aplicación de fórmulas pragmáticas pueden no ser efectivos en nuevas situaciones. Por tanto, este estudio se propone explorar un enfoque integral que combine el conocimiento teórico con la adaptabilidad necesaria para enfrentar las dinámicas cambiantes del entorno digital.

La efectividad de las estrategias de gestión de la reputación online no solo depende de un conocimiento profundo de los aspectos técnicos, sino también de una comprensión sofisticada de las interacciones humanas / digitales y de cómo las percepciones se forman y evolucionan en el mundo digital. A través de este análisis, se busca ofrecer una visión más completa y práctica que permita a las organizaciones enfrentar los desafíos actuales y futuros de la gestión de la reputación online de manera proactiva y eficaz.

## **5. Complejidad y articulación de perspectivas de comunicación**

En este punto, las competencias del profesional de la comunicación desempeñan un papel central y la constante actualización sobre investigaciones relacionadas con la problemática actúa a favor en la administración de la gestión.

Adoptando una perspectiva de complejidad propuesta por Morin, que enfatiza la dinámica de interacción entre los actores del sistema (1994), se busca un enfoque sistémico, crítico y transdisciplinario (1995) que reconozca contradicciones e incertidumbres (1999).

El estudio de la reputación online es impredecible y diverso, con un potencial infinito de interacciones entre actores. Según Herrera y Bendezú (2016, p. 6), la reputación online debe ser estudiada desde la perspectiva de la comunicación estratégica, una práctica de interacción significativa que involucra habilidades humanas, vivenciales, biológicas, psicológicas, antropológicas y semióticas. Esta práctica debe ser considerada dentro del paradigma de la complejidad, como propone Morin (1990).

132

La búsqueda de mejorar la reputación online del hotel en cuestión ha sido abordada desde diferentes perspectivas, incluyendo la profesional, con prácticas y “fórmulas”. Además, se ha generado un trabajo académico en forma de una tesis de maestría en comunicación, que ha articulado diversas perspectivas de la comunicación.

En la comunicación estratégica, según la Nueva Teoría Estratégica (NTE), se concibe como una actividad de convivencia y relación coparticipativa que se propone como una acción denominada “estrategar” (Pérez, 2012; Herrera y Pérez, 2014). La comunicación se considera un proceso que implica vivir estratégicamente y crear estrategias coordinadas en relación con el entorno vivencial. Herrera et al. (2019, p. 9) sostienen que toda decisión, para actuar comunicacionalmente, es estratégica.

## **6. La Estrategia: un enfoque dinámico más allá de las fórmulas de éxito**

Aunque los estudios actuales sobre reputación online no se adhieren exclusivamente a un solo paradigma debido a la diversidad de técnicas y métodos utilizados para adaptarse al objeto de estudio, es posible identificar una tendencia general hacia la investigación y aplicación de un modelo específico. A pesar de la existencia de profesionales reconocidos que dedican tiempo al trabajo en reputación online, la mayoría de las agencias de comunicación, marketing y publicidad aplican métodos



y tácticas similares, ya sea por limitaciones de tiempo, conocimiento o la simplificación de la aplicación de fórmulas relacionadas con la praxis. En este punto es donde se destaca la originalidad de esta investigación, que plantea desde el inicio la hipótesis que las perspectivas comunicacionales y las herramientas actuales para desarrollar la gestión de la reputación online no incorporan una visión compleja. Estas perspectivas, cuando se abordan de manera independiente, no son suficientes para ofrecer soluciones a los problemas de reputación online.

En el estudio se plantearon dos instancias de investigación: una comparativa y otra exhaustiva sobre uno de los hoteles del grupo. Se evaluaron diez hoteles boutique de campo, en la provincia de Buenos Aires, con el objetivo de generar comparativas y establecer relaciones causales entre los modelos preestablecidos y la reputación obtenida por los hoteles. Se emplearon dos perspectivas de comunicación para llevar a cabo la evaluación. Se utilizó un instrumento de monitorización para revisar los resultados promedio obtenidos por cada hotel en cuatro plataformas formadoras de reputación online (Tripadvisor, Booking, Google y Facebook) y verificar los hallazgos. El criterio de selección de las plataformas fue el siguiente:

133

- Tripadvisor: por ser la empresa líder en opiniones. En febrero de 2022 llegó a las 1.000 millones de reseñas publicadas por los usuarios.
- Booking: el 65% de las ventas son realizadas a través de booking.com.
- Facebook, con más de 2.000 millones de usuarios activos.
- Google por ser la herramienta más popular a la hora de planificar un viaje.

Se recopilaron las puntuaciones de cada uno de los hoteles del grupo de estudio en las diversas plataformas. Se creó un índice para calcular un puntaje promedio, considerado como la reputación online de cada hotel en las cuatro plataformas. Luego, se aplicaron modelos de dos perspectivas de comunicación:

El primero, desde una perspectiva semiótica, permitió examinar la marca de cada hotel utilizando la herramienta de los catorce parámetros de alto rendimiento de Norberto Chaves. Además, profesionales del diseño gráfico colaboraron para determinar la coherencia y consistencia entre la imagen de marca y los textos institucionales de cada sitio web. En una siguiente instancia, mediante una herramienta de auditoría, se asignó un puntaje a cada hotel basado en sus sitios web, funciones y

elementos disponibles para brindar soluciones al usuario.

El monitoreo inicial y la aplicación de una metodología específica para cada perspectiva permitieron, mediante una comparación de índices, identificar al hotel del grupo de estudio con una calificación de monitoreo por debajo del promedio del resto y con una calificación por encima del promedio con ambas perspectivas. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis más detallado del hotel identificado, combinando diferentes instrumentos y métricas de una auditoría propia de la perspectiva pragmática.

El diagnóstico incluye una propuesta con soluciones potenciales basadas en textos de expertos del área y experiencias de agencias en tácticas de reputación online y SEO (Search Engine Optimization) para abordar algunos de los problemas identificados. Estas soluciones han sido aprobadas por el Gerente Comercial del hotel y han sido implementadas. Cabe destacar que esta perspectiva ofrece una combinación de varios instrumentos que la convierten en una alternativa más integral para identificar problemas y opciones de estudio en términos prácticos. Sin embargo, carece de una metodología específica y, por lo tanto, puede limitar la profundidad del análisis.

134

## 7. Resultados preliminares

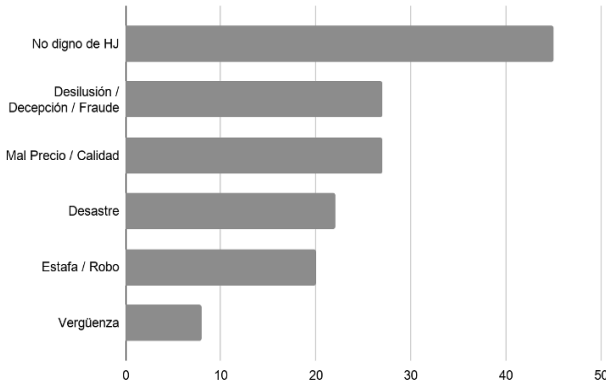
Los primeros resultados indican que la reputación online puede no responder a fórmulas generales o tácticas predeterminadas. También resaltan que dos de las principales perspectivas de comunicación no son suficientes para abordar los problemas del hotel en cuanto a su reputación online.

### *Menos racional y más relacional*

De acuerdo con la propuesta inicial de la NTE “menos racional y más relacional” y pensando en abarcar al hombre, sus procesos estratégicos y relacionales como sujeto/objeto de estudio, se planteó una ampliación de la mirada metodológica orientada a la lectura de los comentarios que los usuarios publican sobre el hotel en la plataforma líder de reseñas. En esta nueva etapa de la investigación, se tomaron en cuenta los aportes de Vaquero Collado (2012), quien plantea que “una lectura exhaustiva de las opiniones de los grupos de interés favorecerá la extracción de insights”.

Se han revisado un total de 1356 opiniones y se ha llegado a la conclusión de que, entre aquellos comentarios negativos, más de la mitad tenían que ver con una expectativa no cumplida.

Figura 2. Clasificación sobre los comentarios negativos



Fuente: Violante, S. (2022)

Habiendo clasificado cada uno de los comentarios negativos, se puede notar que el común denominador es: “esperaba otra cosa (mejor)”. Se podrían plantear al menos tres justificaciones posibles para este tipo de comentario.

1. La primera de ellas podría ser que parte del público conoce otros productos de la cadena, y al compararlo con las experiencias en aquellos, no cumple su expectativa.

2. La segunda podría estar relacionada a las imágenes. El hotel muestra imágenes muy bien tomadas, bien iluminadas y de una arquitectura en buen estado, que contrastan con la realidad actual del establecimiento.

3. Por último, podría haber personas que, al tratarse de una ocasión especial, pagan una tarifa que les resulta alta, y por la cual esperan ciertos estándares, en la relación precio/calidad.

Aunque la revisión de comentarios en la investigación se llevó a cabo de manera orgánica, no debería resultar incongruente explorar otras herramientas que pueden colaborar en la ardua tarea del procesamiento y clasificación de comentarios. Por ejemplo, el uso de software especializado o incluso la inteligencia artificial puede facilitar la identificación de patrones y tendencias en los comentarios de los usuarios, permitiendo una comprensión más profunda de la percepción de la marca por parte de los clientes. En última instancia, la combinación de la revisión manual de comentarios y el uso de la inteligencia artificial puede proporcionar información valiosa para la gestión estratégica de

la reputación online de una empresa.

Yogeshwar (2018) introduce la idea de una nueva revolución denominada 'modernidad turbo', un mundo disruptivo y tecnológicamente avanzado, con un gran desarrollo de la inteligencia artificial y algoritmos que toman decisiones sin criterios comprensibles para los usuarios. En este contexto, se vuelve necesario repensar el estudio de la reputación online de las organizaciones.

Durante esta etapa avanzada de la investigación, las revisiones de comentarios permitieron identificar críticas sobre diversos factores y aspectos de la experiencia del hotel que no habían sido destacados desde ninguna otra perspectiva. La posibilidad de conocer directamente las opiniones de los huéspedes permitió generar un contraste inmediato entre los argumentos de venta proporcionados por el hotel y la percepción en primera persona del huésped.

La mirada sistémica, crítica y transdisciplinaria que ofrece este paradigma brinda la oportunidad de repensar los métodos de estudio de la reputación online. En escenarios múltiples y dinámicos, se refuerza la idea de una mirada crítica de la comunicación desde el campo de estudio de la complejidad para poder contar con diferentes perspectivas sobre un mismo fenómeno.

## 8. Conclusión

En conclusión, se puede afirmar que ninguna perspectiva de comunicación por sí sola resulta suficiente para la gestión efectiva de la reputación online. Por lo tanto, el análisis de una marca desde diversas perspectivas puede ser un aporte significativo para la gestión de la reputación online de hoteles y para otros proyectos relacionados con estrategias de comunicación de bienes intangibles, permitiendo:

- La detección temprana de potenciales conflictos comunicacionales
- La identificación de problemas, gestión de crisis, y espacios de mejora del producto/servicio
- Ser un aporte para la construcción de marca, para la definición de la identidad corporativa
- Ser parte de otro proyecto donde se trabaje sobre estrategias de comunicación de bienes intangibles

Sería útil también enfocarse en el hotel que obtuvo la menor calificación y realizar una nueva evaluación general para conocer su situación actual. Otra posibilidad sería aplicar la metodología a un nuevo grupo de estudio para comprobar resultados y descubrir nuevos elementos que enriquezcan la complejidad del estudio de reputación online.

Se espera que esta investigación sirva como insumo para futuras investigaciones relacionadas con la reputación online de diversas organizaciones y contribuya al desarrollo de un método que permita generar análisis más confiables y complejos en un período de tiempo más corto. Además, se espera que la investigación contribuya a la creación de nuevas herramientas que ofrezcan soluciones innovadoras en la gestión de la reputación online.

Futuras investigaciones podrían retomar esta metodología incorporando nuevas perspectivas aplicadas al grupo de estudio para una evaluación actualizada de la monitorización.

Se destaca la importancia de abordar estrategia y comunicación como dos aspectos interconectados (Herrera, 2019), y queda evidente la necesidad de explorar múltiples perspectivas para obtener diversas visiones en la búsqueda de nuevas investigaciones y soluciones.

## Referencias

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson Uk.

Cheung, C. M., & Lee, M. K. (2012). What drives consumers to spread electronic word of mouth in online consumer-opinion platforms. *Decision support systems*, 53(1), 218-225.

Del Santo, O.(2011) (ed. digital). *Reputación Online para Tod@s: 10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante*. Bubok. Safe Creative.

Fombrun, C (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press., Herrera, R., & Untiveros, R. (2019). *Plataforma de decisiones estratégicas: una mirada estratégica para*

la comprensión del valor comunicacional en organizaciones. *Revista Observatório*, 5(2), 120-152.

Herrera Echenique, R., y Alberto Pérez, R. (2014). *El paradigma emergente para la coconstrucción y transformación de la realidad*. Santillana y Fisec.

Minguélez, S. M. F. (2021). *Reputación corporativa: modelos para el análisis y valoración de la dimensión financiera de entes públicos y privados* (Doctoral dissertation, Universidad de Málaga).

Morin, E., & Pakman, M. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

Morin, E. (1995). *El pensamiento complejo*. Gedisa. Madrid.

Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*.

Oliveira, A., Capriotti, P., y Zeler, L. (2018). Análisis del concepto de públicos en las relaciones públicas. *Communication Papers*, 7(15), 43.

Pérez, R. A. (2005). *Estrategar: El fenómeno perdido de la teoría estratégica*. Presentado en el III Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación.

Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones sociales*, 10(1), 121-196.

Vaquero Collado, A. (2012). *La reputación online en el marco de la comunicación corporativa. Una visión sobre la investigación de tendencias y perspectivas profesionales*.

Van Riel, C. B. (1997). Research in corporate communication: An overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309.

Violante, N. S. (2022). *Perspectivas de comunicación y complejidad en la reputación online de los hoteles boutique de campo de la provincia de Buenos Aires en 2018 - 2019* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Lomas de Zamora).

Zhao, S., Grasmuck, S. y Martin, J. (2008). Identity construction on Facebook: digital empowerment in anchored relationships. *ScienceDirect*

*Computers in Human Behavior*, 24, 1816-1836. <http://ross.mayfirst.org/files/zhao-Identityconstruction-facebook.pdf>

# MESA

## *Nueva Teoría Estratégica en la Revolución 4.0. Dispositivos*

### 4

140

*Moderador*

**Fernando Gutiérrez**

Doctor en Diseño y Visualización de la Información. Director de la División de Humanidades y Educación del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México; Miembro del Consejo Directivo de la Media Ecology Association (MEA); Coordinador General de The World Internet Project para México; Académico de número de la Academia Mexicana de la Comunicación A.C. Su correo electrónico: [fgutierr@tec.mx](mailto:fgutierr@tec.mx)



## 1. Introducción

En el marco del Foro de Comunicación Futurible 2023, convocado por el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), la Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica (CINTE), Razón y Palabra, y la UIP Relaciones Públicas; se presentaron diversas propuestas sobre temas de vanguardia como lo son actualmente los relativos a la inteligencia artificial, la analítica de datos, las redes sociales, la comunicación transmedia y la cibercultura. En este texto se rescatan algunas de las ideas más importantes vinculadas a estos temas.

Decía Rafael Alberto Pérez, que cuando se habla de estrategias se hace referencia a la selección de una ruta u otra que conduce hacia el futuro. La estrategia es un sistema que tienen todos los seres vivos. Un sistema relacional que permite el análisis del ambiente para la detección de oportunidades y problemas y una posible reacción ante ellos. En el caso del ser humano este sistema se complica más por la imaginación y la semántica (Pérez, 2001; Pérez y Massoni, 2009). Las organizaciones sociales tienen que elegir su estrategia, una ruta hacia el futuro, no solo para sobrevivir, sino para funcionar mejor. “Toda organización debe establecer un sistema estratégico relacional en la organización e ir «piloteándolo» según sus intereses” (Tendencias, 2015).

141

Para Rafael Alberto Pérez, los seres humanos poseemos la capacidad única de contemplar el futuro, no limitándonos al presente y al pasado. También hemos desarrollado la habilidad de elegir en lugar de simplemente decidir, de transformarnos en lugar de solamente adaptarnos, y de anhelar una vida de mayor calidad en lugar de conformarnos con la mera supervivencia. Todo esto ha influido en nuestra habilidad para concebir estrategias.

Mientras que nuestros ancestros se limitaban a explorar el entorno en busca de posibles cambios abruptos, nosotros tenemos la capacidad de: (1) imaginarnos el abanico de futuros posibles (futuribles); (2) anticiparnos antes de que estos sobrevengan (ya sea para alcanzarlos o para evitarlos); (3) seleccionar entre dichos futuribles aquel que entendemos nos conviene más (al que convertiremos en nuestra meta); (4) imaginarnos diferentes rutas alternativas para alcanzarlo (tantas como se nos ocurran); (5) elegir una de esas rutas alternativas; (6) recorrerla y ejecutarla; (7) evaluar los resultados y aprender de la experiencia (Pérez, 2013).

En los siguientes apartados se analizan de forma general cinco tendencias que marcan actualmente a nuestras sociedades cuyo estudio resulta de gran relevancia para identificar retos y oportunidades.

## **2. Tendencias tecnológicas que moldean nuestra sociedad contemporánea**

La rápida evolución tecnológica ha cambiado nuevamente la forma en que vivimos, interactuamos y nos comunicamos. Cinco tendencias clave han emergido como impulsores principales de este nuevo cambio: la Inteligencia Artificial, la analítica de datos, las redes sociales, la comunicación transmedia y una nueva cibercultura que es producto de estas y otras tendencias que la han reconfigurado. Cada una de estas tendencias desempeña un papel crucial en la forma en que experimentamos y navegamos por el entorno digital.

La Revolución Industrial 4.0 representa la cuarta fase significativa en la evolución de la industria. Klaus Schwab (2017) es uno de los autores que utiliza este término (4IR) para referirse a la integración de tecnologías avanzadas en los procesos de fabricación y producción, lo que implica una mayor automatización, interconexión y análisis de datos en tiempo real. La revolución que visualiza Schwab se ha caracterizado por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, y abarca áreas como la Inteligencia Artificial, Internet de las cosas (IoT), la analítica de datos, la robótica avanzada, la realidad aumentada, la impresión 3D y otras innovaciones tecnológicas. La Industria 4.0 tiene como objetivo aumentar la eficiencia, la flexibilidad y la capacidad de respuesta de las operaciones industriales, lo que lleva a la creación de fábricas inteligentes y procesos de producción más adaptables y personalizados que han moldeado nuevamente a nuestras sociedades.

A continuación, describiré brevemente cada una de estas tendencias destacando la relevancia que tienen en la humanidad.

## **3. Inteligencia Artificial (IA)**

La Inteligencia Artificial ha emergido como una de las tendencias tecnológicas más impactantes e interesantes de nuestra era. Se refiere a la capacidad que se ha generado en las máquinas para aprender y tomar decisiones similares a los humanos, gracias a algoritmos complejos y capacidades de procesamiento masivo.

Desde agentes virtuales hasta vehículos autónomos, la inteligencia artificial está presente en diversas facetas de nuestra vida cotidiana. La inteligencia artificial tiene el potencial de transformar profundamente diversos aspectos de la sociedad, desde la economía y la atención médica hasta la educación y la movilidad. Sin embargo, también plantea desafíos importantes que deben abordarse de manera ética y responsable (Osoba et al, 2017).

La inteligencia artificial puede automatizar tareas repetitivas y mejorar la eficiencia en diversos sectores, lo que puede conducir a cambios en la fuerza laboral y la creación de nuevos tipos de empleos. También puede aumentar la productividad y el crecimiento económico.

Por otra parte, la inteligencia artificial también promete mejoras en la accesibilidad de servicios y tecnologías para personas con discapacidades, y tiene el potencial de revolucionar la atención médica al mejorar el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades, personalizar la atención médica y agilizar la investigación médica. Además, puede adaptar la educación a las necesidades individuales de los estudiantes, proporcionando contenido y métodos de aprendizaje personalizados.

143

Sin embargo, como cualquier otra tecnología, también presenta ciertas limitaciones y consecuencias no intencionadas que desafían su aplicación en diferentes ámbitos. La humanidad se encuentra ante desafíos y riesgos inéditos, a la espera de sugerencias que delineen su experiencia en los emergentes escenarios de la inteligencia artificial (Barrios et al, 2020).

#### **4. Analítica de Datos**

La analítica de datos se ha convertido en un pilar fundamental para empresas y organizaciones en la toma de decisiones informadas. Esta tendencia implica la capacidad de recopilar, procesar y analizar grandes cantidades de datos para extraer información valiosa y patrones significativos.

En la actualidad, la analítica de datos emerge como el principal motor para obtener una ventaja competitiva. Las empresas que transforman su modelo de negocio hacia la innovación, la anticipación de riesgos, el aumento de utilidades y el crecimiento empresarial, comienzan a priorizar este aspecto (Treviño et al, 2020). Se espera un avance en las capacidades predictivas, permitiendo a las empresas anticipar tendencias y tomar decisiones proactivas en tiempo real.

Por otra parte, la capacidad de analizar datos en tiempo real se vuelve aún más crítica para la toma de decisiones ágiles y la identificación de oportunidades inmediatas. Sobre este aspecto, se espera una mejora en la capacidad narrativa a través de datos, lo que facilitará la comprensión de los resultados y la comunicación de insights a todas las partes interesadas. Sin embargo, a medida que la analítica de datos se va desarrollando y va obteniendo un papel más significativo en la toma de decisiones, se espera un mayor escrutinio sobre cuestiones éticas y de privacidad (Rustad y Koenig, 2019).

Otro aspecto importante sobre el tema es que se espera una mayor simplificación y democratización de las herramientas de analítica de datos para que estén al alcance de un público más amplio. La analítica de datos encontrará aplicaciones en una amplia gama de industrias, desde la salud hasta la manufactura y más allá. La demanda de profesionales capacitados en analítica de datos seguirá en aumento, lo que conducirá a un crecimiento en programas educativos y de capacitación en este campo.

144

Estas perspectivas reflejan la continua evolución y crecimiento de la analítica de datos en diversos sectores y su creciente importancia en la toma de decisiones organizacionales y estratégicas.

## 5. Redes Sociales

Las Redes Sociales han transformado la forma en que nos conectamos y compartimos información. Desde la explosión de plataformas como Facebook, Twitter e Instagram, hasta la aparición de nuevas como TikTok, estas redes se han convertido en canales de comunicación omnipresentes.

Las redes sociales son percibidas por las organizaciones como herramientas poderosas para interactuar con su diversidad de públicos, promocionar sus productos o servicios, y construir una marca sólida. Son canales de comunicación directa que permiten a las empresas llegar a clientes potenciales de manera rápida y efectiva. Además, las redes sociales ofrecen la posibilidad de recopilar comentarios y opiniones de los clientes, lo que resulta ser invaluable para la mejora continua de productos o servicios de las organizaciones (Saavedra et al, 2013).

Sin embargo, también se reconoce que las redes sociales pueden representar un riesgo en términos de reputación si no son manejadas correctamente. Los comentarios negativos o polémicos pueden difundirse rápidamente, lo que vuelve imprescindible una gestión cuidadosa y una

estrategia de comunicación sólida en estos canales. Por tal motivo, la influencia de las redes sociales en la opinión pública, la difusión de información y la cultura popular es innegable (Blasco, 2021).

Se espera que las redes sociales incorporen también tecnologías como la realidad aumentada, la realidad virtual y la inteligencia artificial para ofrecer experiencias más inmersivas y personalizadas. Por otra parte, también hay la expectativa de que las redes sociales desarrollen medidas más avanzadas para proteger los datos de los usuarios y garantizar la seguridad en línea.

Las redes sociales requieren de un enfoque estratégico y una gestión diligente para maximizar sus beneficios y minimizar los riesgos. Las tendencias futuras indican una mayor integración de características multimedia y la evolución hacia espacios virtuales más inmersivos.

## 6. Comunicación Transmedia

El concepto de transmedia surge en el ámbito de la narrativa y la comunicación mediática. Fue acuñado por el académico Henry Jenkins en su libro *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide* (Cultura de convergencia: donde los medios antiguos y nuevos chocan), publicado en 2006.

Jenkins introdujo el término para describir una forma de contar historias que se extiende a través de múltiples plataformas de medios y canales de comunicación. En lugar de limitarse a un solo medio, como la televisión o el cine, las narrativas transmedia se despliegan a través de diversos medios, como libros, cómics, videojuegos, redes sociales y otros más (Jenkins, 2006). La idea central es que cada pieza de contenido contribuye de manera única a la historia general, aportando diferentes perspectivas, personajes o elementos que enriquecen la experiencia del espectador o participante. En lugar de ser meros consumidores pasivos, los espectadores se convierten en “prosumidores”, es decir, participantes activos que pueden explorar y contribuir al mundo narrativo. El término “prosumidor” surge de la combinación de las palabras “productor” y “consumidor”. Fue acuñado por primera vez por Alvin Toffler en su libro *The Third Wave* (La Tercera Ola), publicado en 1980.

El enfoque transmedia ha revolucionado la forma en que se crea y se consume contenido, permitiendo una mayor inmersión en universos narrativos complejos y fomentando la participación interactiva del público. Ha sido ampliamente adoptado en industrias como el entretenimiento, la publicidad y la educación, y continúa evolucionando con el

avance de la tecnología y la convergencia de medios.

La comunicación transmedia se extiende a través de múltiples plataformas y medios. Esta tendencia permite una experiencia más rica y envolvente para el consumidor, al sumergirlo en un universo narrativo completo. Desde películas y series que se complementan con libros y videojuegos, hasta campañas publicitarias que se despliegan en diversos canales, la comunicación transmedia se perfila como una herramienta poderosa para la creación de experiencias de marca impactantes.

## 7. Cibercultura

La cibercultura ha experimentado una metamorfosis notable en los últimos años. En su origen, representaba la cultura emergente en la era digital (Lévy, 1997), pero ahora se encuentra en un nuevo umbral, influenciada por avances tecnológicos disruptivos como la inteligencia artificial, la proliferación de las redes sociales y la compleja interconexión de narrativas a través de la comunicación transmedia.

146

La inteligencia artificial ha sido uno de los motores más potentes de esta reconfiguración cibercultural. La capacidad de las máquinas para aprender, procesar datos y tomar decisiones ha permeado diversos aspectos de la vida cotidiana. Desde asistentes virtuales que simplifican nuestras tareas hasta algoritmos que personalizan nuestras experiencias en línea, la inteligencia artificial se ha vuelto omnipresente. Esto ha alterado la forma en que consumimos información, interactuamos en la red y, en última instancia, percibimos la realidad. La cibercultura actual se caracteriza por una simbiosis entre la creatividad humana y la capacidad de procesamiento de la inteligencia artificial.

Por otra parte, las redes sociales también han sido un elemento definitorio de esta nueva fase de la cibercultura. Plataformas como Facebook, Twitter, Instagram y TikTok han creado ecosistemas digitales ricos y complejos que facilitan la conexión global y la creación de comunidades virtuales. Sin embargo, también han dado lugar a fenómenos como las burbujas de filtro y la propagación de la desinformación. En las burbujas de filtro las personas son expuestas a información y contenido que está en línea y que se adapta a sus preferencias y comportamientos anteriores, lo cual hace que solo vean y consuman contenido que confirma y refuerza sus creencias y opiniones existentes (Holone, 2016). Esto ha llevado a una reflexión crítica sobre la influencia y el poder de las redes en la formación de opiniones y comportamientos, lo que a su vez ha moldeado la cultura en línea.

La cibercultura incluye prácticas sociales, normas, valores y formas de expresión que surgen en el ciberespacio y que cambian continuamente. La cibercultura ha democratizado la creación y distribución de contenidos, permitiendo la participación activa de individuos en la producción cultural (Ruiz, 2008). A medida que la tecnología sigue avanzando, la cibercultura continúa evolucionando y dando forma a nuestra identidad digital.

## 8. Conclusiones

Las tendencias tecnológicas, en lo relativo a la inteligencia artificial, la analítica de datos, las redes sociales, y la comunicación transmedia, están transformando radicalmente nuestras sociedades. Estas fuerzas impulsoras están moldeando la forma en que vivimos, interactuamos y nos comunicamos en esta nueva era.

Para los individuos y organizaciones, comprender las últimas tendencias tecnológicas puede ser un factor clave para mantenerse competitivo y a la vanguardia en un campo determinado. El conocimiento de estas tendencias proporciona la base necesaria para la toma de decisiones informadas sobre estrategias y acciones a seguir. Por tal razón, resulta imperativo estudiarlas y adaptarlas para navegar con éxito en el mundo contemporáneo. Tal y como sugería Marshall McLuhan, es importante comprender las transformaciones revolucionarias provocadas por las tecnologías porque nos brinda la capacidad de preverlas, gestionarlas y ajustarnos a ellas (Norden, 1969).

Dadas las circunstancias expuestas, es fundamental que las personas busquemos en primera instancia desarrollar atributos (conocimiento, habilidades y actitudes) que nos permitan la adaptación eficaz al entorno. Al mismo tiempo, es esencial que nos liberemos de prácticas y hábitos que, en lugar de favorecer la adaptación a las nuevas demandas del entorno, dificulten o impidan dicho proceso. Las tendencias que se han revisado en este texto están dando forma al futuro. Comprenderlas nos ayuda a prepararnos para lo que está por venir y a tener un papel activo en la construcción del futuro tecnológico y social.

## Referencias

Barrios Tao, H., Díaz Pérez, V., & Guerra, Y. (2020). Subjetividades e inteligencia artificial: desafíos para 'lo humano'. *Veritas*, (47), 81-107.

Blasco Fontecilla, H. (2021). El impacto de las redes sociales en las personas y en la sociedad: redes sociales, redil social, ¿o telaraña?. *Tarbiya, Revista De Investigación E Innovación Educativa*, (49). <https://doi.org/10.15366/tarbiya2021.49.007>

Holone H. (2016). The filter bubble and its effect on online personal health information. *Croatian Medical Journal*, 57(3), 298–301. <https://doi.org/10.3325/cmj.2016.57.298>

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New.

Lévy, P. (1997). *Cyberculture*. University of Minnesota Press.

Norden, E. (1969). *Playboy interview: Marshall McLuhan: A candid conversation with the high priest of popcult and metaphysician of media*. Chicago: HMH Pub. Co.

148

Osoba, O. A., Welser IV, W., & Welser, W. (2017). *An intelligence in our image: The risks of bias and errors in artificial intelligence*. Rand Corporation.

Pérez, R. A., (2001). *Estrategias de Comunicación*. Ariel Comunicación.

Pérez, R. A., (2013, 1 de julio). *10 principios de la nueva estrategia*. [https://www.tendencias21.es/estrategar/10-principios-de-la-Nueva-Estrategia\\_a340.html](https://www.tendencias21.es/estrategar/10-principios-de-la-Nueva-Estrategia_a340.html)

Pérez, R. A. y Massoni, S., (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel Comunicación.

Rustad, M. L., & Koenig, T. H. (2019). Towards a global data privacy standard. *Fla. L. Rev.*, 71, 365.

Saavedra, F. U., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231.

Rodríguez, J. A. (2008, diciembre) Más allá del hipertexto: la cibercultura y los nuevos retos educativos. *Apertura*, 8(9), 21-36.

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business,.



Tendencias21. (2015, 17 de noviembre). *Rafael Alberto Pérez: Las empresas deben pensar en un futuro nuevo*. [https://tendencias21.levante-emv.com/rafael-alberto-perez-las-empresas-deben-pensar-en-un-futuro-nuevo\\_a41519.html](https://tendencias21.levante-emv.com/rafael-alberto-perez-las-empresas-deben-pensar-en-un-futuro-nuevo_a41519.html)

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Bantam Books.

Treviño-Reyes, R., Rivera-Rodríguez, F., & Garza-Alonso, J. (2020). La analítica de datos como ventaja competitiva en las organizaciones. *VINCULATEGICA EFAN*, 6(2), 1063-1074.

# CAPÍTULO

## *Inteligencia artificial*

# NOVENO

150

### **Francisco Chávez**

28 años de experiencia en el mundo digital, fundador y CEO de FCDigital Diseño Web, donde he guiado a empresas en la creación de soluciones web avanzadas y estrategias de marketing digital eficaces. En 1996 desarrollé el primer servicio en línea a nivel LATAM para ayudar a localizar niños desaparecidos. Actualmente, en mi rol como Head of eCommerce en Cervexxa.mx, aplico Inteligencia Artificial para mejorar la eficiencia operativa y personalizar las estrategias de marketing en el competitivo mercado de cervezas artesanales. Mi formación como Ingeniero Industrial, junto con maestrías en T.I. y Comercio Electrónico, además de especialización en IA, me permite liderar la integración de tecnologías avanzadas en nuestras operaciones comerciales. Soy un apasionado docente y conferencista, compartiendo mi conocimiento en universidades y foros internacionales para formar a la próxima generación de líderes digitales. Su correo electrónico: [francisco@fcdigital.com.mx](mailto:francisco@fcdigital.com.mx)

## 1. Introducción

Desde el inicio de la humanidad, la curiosidad ha sido la brújula que ha guiado al ser humano a través de los mares del desconocimiento y la curiosidad hacia las costas de la iluminación y el progreso. La historia está marcada de momentos clave que han redefinido nuestra existencia y nuestro medio ambiente: el dominio del fuego que nos brindó calor y defensa contra la oscuridad, la invención de la rueda que puso en movimiento a las civilizaciones, y la revolución agrícola que nos ancló a la tierra y alimentó el nacimiento de las metrópolis.

Hoy nos encontramos en el umbral de una nueva era, una que apunta más el dominio de lo intangible: la información. La inteligencia artificial (IA) es el fuego moderno, la rueda contemporánea, la agricultura de nuestra era digital. Como aquellos hitos del pasado, está transformando todos los aspectos de nuestra sociedad: desde cómo trabajamos y aprendemos hasta cómo nos comunicamos y, en última instancia, cómo comprendemos nuestro entorno.

151

Esta revolución digital comprende una gran cantidad de tecnología emergentes como Internet de las cosas (IoT), blockchain, metaverso, automatización y en particular la IA. Vivimos la siguiente escala de nuestro viaje, ese viaje ancestral de conocimiento y descubrimiento y a la vez un salto hacia un desconocido repleto de posibilidades. Nos encontramos en un punto de inflexión crítico, en el que las decisiones que tomemos hoy determinarán el curso de nuestra evolución cultural y tecnológica. La IA no es solo un conjunto de algoritmos y datos; es el espejo en el que se refleja nuestra ambición colectiva de trascender nuestras limitaciones humanas y ampliar las fronteras de lo que es posible.

Al igual que nuestros ancestros se maravillaron ante las primeras llamas que danzaban en la oscuridad de las cavernas, hoy nos asombramos ante la luz de las pantallas que irradian conocimiento y conectividad. La inteligencia artificial se ha convertido en el catalizador de una metamorfosis sin precedentes, un fenómeno que está redefiniendo las reglas del juego en cada esfera de la existencia humana.

Sin embargo, este progreso no es un camino lineal ni exento de desafíos. Cada avance viene acompañado de interrogantes fundamentales sobre ética, privacidad y el futuro del trabajo. En este contexto, recordamos que cada gran salto adelante de la humanidad no sólo ha sido tecnológico, sino también filosófico y moral. La IA nos impulsa a cuestionarnos qué significa ser humano en un mundo donde nuestras creaciones pueden imitar, e incluso superar, nuestras propias capacidades

cognitivas.

Así como hoy damos por sentado que al encender la hornilla de la estufa habrá un fuego para preparar los alimentos y que éstos estarán disponibles en el mercado o nuestro refrigerador, las generaciones futuras entenderán la relación simbiótica entre humanos y máquinas como una integración natural y cotidiana. Situación que, al pensarla hoy, nos maravilla o nos produce temor, depende de la perspectiva de cada quien. Pero no adelantemos juicios ni hechos, comencemos por entender que es la inteligencia artificial.

## 2. Definición y Evolución de la Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial es un campo de estudio que ha fascinado y desafiado a académicos y profesionales por décadas, y las definiciones de este concepto han evolucionado con el tiempo y los avances tecnológicos. Algunas definiciones notables son:

152

“La ciencia y la ingeniería de hacer máquinas inteligentes, especialmente programas de cómputo inteligentes” McCarthy, J (1956).

“La ciencia de hacer que las máquinas hagan cosas que requerirían inteligencia si las hicieran humanos.” Minsky, M. (1968).

En resumen, la inteligencia artificial se refiere a conferir a las máquinas la capacidad de realizar tareas que requieren inteligencia humana (o superior). Lo anterior comprende funciones como aprendizaje, resolución de problemas, toma de decisiones, análisis de datos, reconocimiento de patrones, procesamiento de lenguaje natural, visión artificial, generación de contenidos, entre muchas cosas más.

## 3. Los orígenes

La IA ha sonado mucho en los medios durante el último año, especialmente con el boom de herramientas como Chat GPT. Sin embargo, no es un concepto tan actual como se podría pensar.

Un siglo antes de la era de la computación, detonada por el desarrollo de la primera computadora (la famosa ENIAC construida por la Universidad de Pensilvania), la matemática inglesa Ada Lovelace ya proponía el concepto de “máquina pensante” a partir de su trabajo con la máquina analítica de Charles Babbage.

Alan Turing, a menudo considerado el padre de la computación y la inteligencia artificial, no proporcionó una definición de “inteligencia artificial” como la entendemos hoy, ya que el término no se había acuñado en su tiempo. Sin embargo, en su artículo *Computing Machinery and Intelligence* de 1950, Turing exploró la idea de la inteligencia de las máquinas. Definió la inteligencia artificial como una máquina que necesita aprender de la experiencia y que es capaz de alterar sus propias instrucciones proporcionadas por su propio mecanismo. Esto se alinea con el concepto de que una máquina inteligente sería aquella capaz de realizar tareas y modificar su comportamiento basándose en experiencias previas, una idea fundamental en la inteligencia artificial moderna.

John McCarthy, desempeñó un papel fundamental en el nacimiento y evolución de la inteligencia artificial. No solo fue él quien acuñó el término “Inteligencia Artificial” durante la conferencia de Dartmouth en 1956, evento que coorganizó y que marcó el inicio formal del campo como un área académica, sino que su visión propuso que cualquier característica de la inteligencia humana podría ser tan detalladamente descrita que una máquina sería capaz de simularla. Su trabajo temprano y su empuje continuo hacia la concreción de la IA establecieron una base sólida sobre la cual se construiría el vasto y complejo campo que conocemos hoy.

#### 4. Clasificación de la IA

Existen tres clasificaciones predominantes que agrupan los diferentes paradigmas bajo los cuales la IA opera y evoluciona: la inteligencia artificial basada en reglas, la inteligencia artificial basada en aprendizaje y la inteligencia artificial generativa. Cada una de estas clasificaciones no solo representa un conjunto distinto de técnicas y teorías, sino también diversas aplicaciones y potenciales.

##### *Inteligencia Artificial Basada en Reglas*

Sin duda la más sencilla de todas y muy fácil de comprender. Se basa en acciones que se deben realizar si se cumplen ciertas condiciones. En términos de código, se trata de instrucciones IF ... THEN simples o bien anidadas que se convierten en árboles de decisiones.

Aplicaciones prácticas de este tipo de IA las hemos tenido a la mano desde hace años. Un ejemplo sencillo son los filtros de SPAM en el correo electrónico. En función a ciertas reglas o condiciones generadas por el usuario, elimina o archiva el mensaje de correo en la carpeta adecuada.

Otro ejemplo claro son los chatbots, generados por árboles de decisiones que van guiando el flujo del usuario en la interacción hasta llegar al resultado esperado por el programador. Muy similar también a los menús telefónicos de los centros de atención al cliente.

### *Inteligencia Artificial Basada en Aprendizaje*

La inteligencia artificial basada en aprendizaje, conocida comúnmente como machine learning, introduce una dimensión donde las máquinas no solo ejecutan, sino que aprenden. A través de un meticuloso proceso de prueba y error, estos sistemas evolucionan, perfeccionando sus respuestas y afinando su precisión. Para ello, es crucial el acceso a océanos de datos, que, al ser procesados, alimentan, expanden y perfeccionan su conocimiento.

En el corazón de este proceso se encuentran las redes neuronales, inspiradas en la complejidad del cerebro humano. Estas redes están formadas por una constelación de unidades de procesamiento, intercambiando datos, aprendiendo de cada interacción y mejorando continuamente. Cada experiencia se convierte en un escalón más hacia una eficiencia futura, moldeando una inteligencia artificial que se adapta, mejora y supera con cada tarea realizada.

Ejemplos claros de la aplicación de este tipo de IA los podemos encontrar en los sistemas de prevención de fraude, que analizan millones de transacciones para encontrar patrones e información que generen alertas sobre una posible transacción fraudulenta. O bien en un caso más al alcance de todos, la personalización de contenido de Netflix, que ofrece contenidos acordes a los hábitos de consumo de cada perfil de usuario.

### *Inteligencia Artificial Generativa*

La Inteligencia Artificial Generativa (IAG) es un concepto que ha cobrado impulso en los últimos años, una interesante confluencia de aprendizaje automático y aprendizaje profundo que ha ampliado los horizontes de lo que las máquinas pueden crear. Gracias a los avances en estas áreas, la IA ahora puede ir más allá de la mera interpretación y análisis de datos para convertirse en un creador.

Los sistemas generativos están diseñados para producir contenido nuevo y realista. Estos sistemas no solo replican patrones aprendidos, sino que innovan, combinando elementos de maneras inéditas para generar resultados que a menudo son indistinguibles de los creados por

humanos.

Dentro de las aplicaciones de IAG podemos encontrar Chat GPT para texto o código, Midjourney para generación de imágenes, Runway para creación de video o MusicGen para la composición de piezas musicales.

## 5. Auge Reciente de la IA

El reciente auge de la inteligencia artificial puede atribuirse a la suma de diferentes factores tanto técnicos como socioeconómicos, que han convergido para crear un escenario propicio para su desarrollo y adopción.

Primero, la enorme capacidad de computación y las soluciones de almacenamiento de datos han escalado de manera que permiten gestionar y procesar el vasto volumen de información requerido por modelos de IA cada vez más complejos, a un costo relativamente bajo. Esto, combinado con la proliferación de Big Data, ha proporcionado una base de conocimientos sin precedentes de la cual la IA puede aprender y perfeccionarse.

Además, el creciente interés y las inversiones en I+D por parte de gobiernos y corporaciones privadas han inyectado capital y recursos esenciales para impulsar la innovación en inteligencia artificial. Por citar un ejemplo, Microsoft invirtió 10 billones de dólares en Open AI a principios de este año. Esto ha facilitado la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas, ha promovido la colaboración entre la academia y la industria y generado nuevas oportunidades de negocio tanto para los big players de la industria, así como para startups tecnológicas.

La IA se ha beneficiado enormemente de su integración con otras tecnologías emergentes, como el Internet de las Cosas (IoT), cloud computing o big data, ampliando sus aplicaciones prácticas y su accesibilidad. La interoperabilidad con estas tecnologías ha permitido que la IA se infiltre en la vida cotidiana, transformando desde la manufactura hasta la experiencia del usuario final. Y justamente este será uno de los puntos a monitorear en el futuro, la IA tiene su mayor potencial al integrarse con otro tipo de tecnologías.

Finalmente, los avances en modelos generativos y la creciente facilidad de uso han democratizado la IA, La simplificación de las herramientas y plataformas de IA, junto con la disponibilidad de marcos de trabajo y APIs accesibles, ha posibilitado que un público más amplio implemente soluciones de inteligencia artificial, detonando así su expansión y el

boom que observamos hoy en día.

Precisamente este último punto es el que ha puesto, para bien o para mal, a la IA en la mira de todos. La mayoría de las nuevas tecnologías tienen un proceso de adopción lento y costos. Recordemos los inicios de Internet y la web, solo unas cuantas universidades y centros de investigación tenían acceso a la red. Después, la generación de contenidos e información estaba únicamente en las manos de grandes empresas. Tardamos unos años en llegar a la Web 2.0 para poner también en manos del usuario la creación de contenidos y muchos años más para favorecer el acceso de la mayoría. En el caso de la IA, en particular gracias a la IA Generativa, el acceso es rápido, sencillo y a un precio muy asequible (incluso de forma gratuita). Permitiendo por ejemplo a un individuo sin capacidades o conocimientos artísticos crear imágenes impactantes y de alta calidad, basadas únicamente en una idea, en cuestión de segundos.

## 6. Impacto de la IA en la Industria 4.0

156

La Industria 4.0 se ha erigido sobre la promesa de una revolución digital y la inteligencia artificial (IA) es uno de sus pilares más transformadores. La automatización avanzada junto con la robótica colaborativa son ejemplos claros de esta transformación. Los robots, ahora capaces de aprender y adaptarse, no solo ejecutan tareas con precisión milimétrica, sino que también pueden ajustar sus acciones en tiempo real para responder a cambios imprevistos en el entorno de producción. Esto ha propiciado una colaboración humano-máquina más segura y eficiente, donde cada uno aporta sus fortalezas al proceso productivo.

En la optimización y personalización de la producción, la IA desempeña un papel crucial al permitir que las operaciones se adapten a la demanda específica del mercado con una eficiencia sin precedentes. Esto se traduce en una notable reducción de desperdicios y un incremento de la productividad. La manufactura deja de ser un proceso rígido para convertirse en una orquesta afinada que responde con agilidad a las necesidades del consumidor.

Mirando hacia el futuro, el mantenimiento predictivo emerge como otro campo revolucionado por la IA. Sistemas inteligentes son capaces de anticipar fallos antes de que ocurran, lo que significa una disminución significativa en los tiempos de inactividad y, por ende, en los costos de reparación. Esta anticipación proactiva asegura una continuidad y fiabilidad operativa que antes era inalcanzable.



La IA generativa, en particular, está redefiniendo los límites de la creatividad en la Industria 4.0. Con la capacidad de generar contenidos personalizados, mejorar procesos de marketing y comunicación, optimizar copywriting y SEO, así como diseñar campañas más atractivas y efectivas, la IA está desempeñando un papel crucial. Además, la creación automatizada de imagen, audio y video abre nuevas posibilidades para la publicidad y el diseño de productos, proporcionando a las empresas herramientas poderosas para captar la atención en un mercado cada vez más saturado.

En resumen, la IA está en el núcleo de la Industria 4.0, impulsando avances que no solo transforman procesos, sino que redefinen la interacción entre la tecnología y el talento humano, creando un ecosistema industrial más resiliente, adaptativo y sostenible.

## 7. Retos y Consideraciones sobre la IA

Como podemos ver, la IA es parte de nuestras vidas desde hace años y cada vez abarca más aspectos de nuestro quehacer diario. Nos encontramos aún en una etapa inicial y las posibilidades para el futuro apenas las alcanzamos a imaginar. En otras palabras, la IA ha llegado para quedarse, y como cualquier avance en la historia de la humanidad plantea retos y abre oportunidades.

Es importante entender que, a diferencia a lo que podemos encontrar en los medios, la IA no es un ente malvado que amenaza la existencia del ser humano. Este tipo de temores miedos aumentan cuando alguien de la talla de Elon Musk afirma “La IA es potencialmente la mayor amenaza contra la civilización” (González, 2023) en su reunión con el primer ministro israelí. O advierte a los miembros del Senado de Estados Unidos que “la IA generativa supone riesgos para la civilización” (González, 2023). Sin embargo, este siempre polémico personaje, justamente esta semana lanzó Grok, con el objetivo de competir con Chat GPT. ¿Dónde queda entonces la supuesta preocupación por los grandes riesgos?

La IA es una herramienta tecnológica que será utilizada para bien o para mal por los mismos humanos, igual que ha sucedido con la mayoría de los avances tecnológicos. Sin duda existen aspectos que debemos evaluar y conducir con cuidado, por ejemplo: respeto a la privacidad, propiedad intelectual, uso mal intencionado o falta de certeza en la información.

Este tipo de conversaciones me recuerdan mucho los mediados de los 90s, donde la amenaza de aquella época se llamaba “la web” o “el Internet”. La supercarretera de la información planteaba retos muy similares y el resultado es como se podría esperar. Hay un antes y un después de Internet en la historia de la humanidad. Se lograron grandes avances, cambió la forma en como trabajamos, aprendemos, compramos o nos relacionamos. Efectivamente, también hay usos desafortunados de esta tecnología, generados por humanos con malas intenciones, no por una maldad atribuible al medio.

Con base en esta experiencia, me parece una apuesta segura esperar que el desarrollo de la IA y su impacto sea similar. El mundo después de la IA, y en particular de la masificación que estamos viviendo, será simplemente diferente. Mejor en algunos aspectos, tal vez peor en otros. Crearemos caminos y a la vez encontraremos nuevos obstáculos.

Hay muchos retos por resolver ante esta tecnología, se ha debatido mucho sobre temas como cuestiones laborales, discriminación o privacidad, incluso ya se está actuando en generar un marco normativo para estos temas. Sin embargo, desde mi óptica hay un tema que poco se trata y es en el que quiero hacer énfasis en estas reflexiones finales.

Volviendo a la referencia de los 90s, en aquella época estuvo muy de moda el término “brecha digital”. Que básicamente se refiere a la diferencia que existe en cuanto a oportunidades, capacidades y conocimiento, entre aquellos que tienen acceso a los medios y cultura digital y los que no. Han pasado 30 años y esa brecha, si bien se ha ido cerrando, aún existe.

Según el 19° Estudio sobre los hábitos de usuarios de internet en México 2023, en 2022 se llegó a la cifra de 96,87% de internautas o el 80.8% de la población (Asociación Internet, 2023). Además, destacan dentro de las barreras de conexión: fallas técnicas 25.8% conexión muy lenta en mi zona 22% y costos muy elevados 10.50% (Asociación Internet, 2023). Lo que nos dice que todavía existen problemas de infraestructura y económicos que no permiten el acceso al 100% de la población.

La llegada de la IA, aunada a la enorme velocidad con la que está evolucionando, sin duda ampliará la brecha digital, o tal vez debemos llamarla “brecha IA”. Que además no es solo un tema de infraestructura y acceso, sino de entender y aprovechar en nuestra vida diaria este tipo de herramientas. La diferencia entre los que tenemos la posibilidad de tener acceso a estas tecnologías y aprender a utilizarlas a nuestro favor,

contra aquellos que no, me parece un punto importante a considerar. Se habla mucho sobre regular la IA, pero poco o nada se ha hecho, al menos en México, para definir las políticas públicas para que las posibilidades que abren estas herramientas estén al alcance de todos.

Si ampliamos esta visión, hace falta también incentivar el desarrollo económico mediante la IA. Prácticamente todos los días escuchamos sobre una nueva herramienta de IA o una nueva aplicación. ¿Pero cuántas de estas son desarrolladas en México?

Nuestro país rápidamente se está convirtiendo en un consumidor de IA. La oportunidad que se debe explotar es convertirnos en generadores de IA y no meramente espectadores. Hay grandes oportunidades de negocio en este sector, inversiones millonarias que no se están aprovechando y no se están impulsando.

Cierro mi participación en esta publicación con una frase de Stephen Hawking, “Los avances de la Inteligencia Artificial traerán problemas y muchísimas oportunidades” (Inteligencia Generativa, 2023).

159

Indudablemente, nos enfrentamos a la responsabilidad de guiar y regular los desafíos emergentes de estas nuevas tecnologías. Sin embargo, la solución no reside únicamente en políticas de prohibición y restricción. Por el contrario, es esencial fomentar un entorno que no solo sea seguro, sino también propicio para el desarrollo y la integración de la inteligencia artificial en nuestra sociedad. Al hacerlo, no solo abrimos la puerta a innovaciones significativas, sino que también marcamos el inicio de una nueva etapa en nuestra evolución como sociedad y especie, una que avanza con la tecnología y la sabiduría en equilibrio.

## Referencias

González, Fernanda (2023, septiembre 19). Elon Musk afirma que la IA es la mayor amenaza para la civilización. *Wired*. <https://acortar.link/umpBOH>

McCarthy, J (1956). *Dartmouth Conference*.

Minsky, M. (1968). *Semantic Information Processing*. MIT Press.

Asociación de Internet (2023). 19° *Estudio sobre los hábitos de usuarios de internet en México 2023*. <https://acortar.link/7qXxvB>

Stephen Hawking: Su visión sobre la Inteligencia Artificial Inteligencia Generativa (2023, junio 14), *Inteligencia Artificial*. <https://inteligenciagenerativa.com/2023/06/14/que-decia-stephen-hawking-sobre-la-inteligencia-artificial/>

# CAPÍTULO

## *Analítica de datos*

# DÉCIMO

### **María del Carmen Jiménez**

Consultora, docente y coordinadora académica a nivel nacional e internacional en el área de análisis de datos y ciencia de datos, con 39 años de experiencia profesional en el área de Tecnologías de Información.

Cuenta con 2 grados de maestría en el área de planeación y tecnologías de información, además de diversas certificaciones.

Ha obtenido varios reconocimientos como profesora, diseñadora de cursos pregrado y posgrado, coordinadora de diplomados. Ha publicado el libro: "Análisis del Talento". Su correo electrónico: [cajimene@tec.mx](mailto:cajimene@tec.mx)

¿Qué lenguaje dominas? Quizás tu respuesta es: inglés o francés o chino. La respuesta de las personas más técnicas es Python o Java o R. Sin embargo, en este momento el lenguaje que predomina en todas las organizaciones es el lenguaje del DATO. Todos tenemos relación con los datos, en algunas ocasiones somos generadores de ellos y en otros momentos somos consumidores, de ahí la relevancia de entender al dato y potencial que se puede obtener de su análisis.

Uno de los principales beneficios que se obtiene de los datos, es apoyar a la toma de decisiones. Para lograrlo es relevante comprender y aplicar los siguientes puntos:

1. Entender los tipos de datos.
2. Entender los tipos de análisis.
3. Aplicar el data storytelling.

Vamos a desarrollar cada uno de los puntos:

## 1. Tipos de Datos

Datos Estructurados, son datos que tienen bien definidos su longitud y su formato, como las fechas, los números o las cadenas de caracteres (Naeem, 2023). En esta categoría de datos se encuentran las bases de datos, hojas de cálculo, archivos en formato csv (comma separated values).

Datos No-Estructurados, son datos en el formato tal y como fueron recolectados, carecen de un formato específico. Estos datos son: imágenes, audios y videos (Ortega, s.f.). Como se observa, son datos que tienen una longitud que no es posible almacenar en una hoja de cálculo. Ejemplo de estos datos son: audios de un call-center, videos de un comercial, imágenes de un producto.

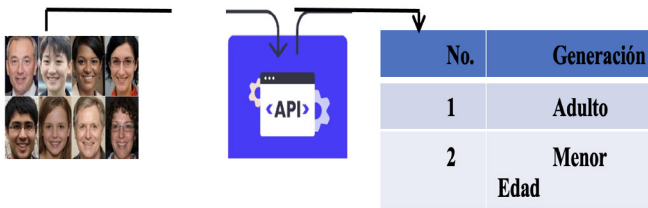
Datos Semi-Estructurados, son datos que no se limitan a campos determinados, pero que contiene marcadores para separar los diferentes elementos (Filzinger, 2023). Los principales ejemplos de estos datos son: comentarios en redes sociales, documentos PDF, emails.

El reto en este momento, para las organizaciones, es lograr analizar esta variedad de datos. Todos los datos no-estructurados o semiestructurados se deben convertir a estructurados. Para lo cual se utilizan herramientas analíticas complejas y avanzadas y algoritmos de proce-

samiento. Actualmente, existe una gran diversidad de proveedores que cuentan con programas que permiten realizar análisis con objetivos específicos. Por lo general, este tipo de programas se llaman API (Application Programming Interface).

Veamos un ejemplo. Trabajamos en un museo donde se requiere analizar el perfil de su visitante vinculado a su edad. Si los visitantes son adultos o menores de edad, con el objetivo de planear las exhibiciones para el siguiente año. Así que cada vez que se registra un visitante se le tomará una foto, la cual permitirá conocer con mayor detalle sus datos demográficos. En este caso estamos aplicando un programa (API) que analizará cada foto del visitante (dato no-estructurado) y el resultado que se obtendrá es el dato estructurado categoría de la edad: Adulto o Menor de Edad. Observemos la siguiente imagen, ilustra el ejemplo.

Imagen 1. Perfil de visitante

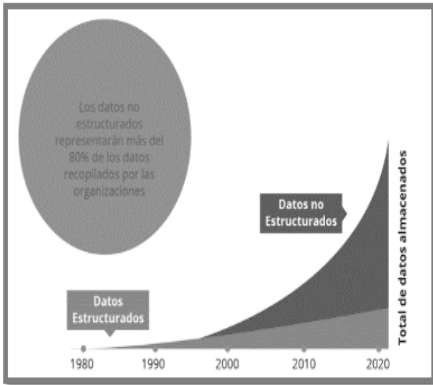


Fuente: elaboración propia

Es importante que se identifique el valor que aportan los datos no-estructurados y semiestructurados al análisis de datos. El desafío es definir el dato estructurado que se requiere obtener de esas imágenes, audios, videos o textos.

La tendencia en las organizaciones no solo es generar datos estructurados, cada día producen una mayor cantidad de datos no-estructurados. Esto nos obliga a identificar la variedad de datos, e incluirlos en el análisis de datos con el objetivo de tomar decisiones sustentadas en ese gran universo de datos.

Imagen 2. Perfil de visitante



Fuente: Herbert Jones(2019) Ciencia de los Datos: La guía definitiva sobre el análisis de datos Minería de Datos

## 2. Tipos de análisis

164

Una vez que se han identificado los diferentes tipos de datos, es momento realizar su análisis. Es relevante conocer y entender los tipos de análisis de datos:

- a) Análisis descriptivo
- b) Análisis predictivo
- c) Análisis prescriptivo

Imagen 3. Tipos de análisis



Fuente: elaboración propia



Cada tipo de análisis responde a diferentes preguntas que se plantean los tomadores de decisión en las organizaciones. A continuación, vamos a definir cada uno de ellos.

#### a) Análisis descriptivo

Análisis descriptivo, como su nombre lo indica describe la situación actual de la empresa de su pasado, de la misma forma que una fotografía describe el detalle de un evento, un lugar o una persona (Cupas, 2021). Su objetivo principal es encontrar hallazgos relevantes, mejor conocidos como insights. Ejemplo de preguntas del negocio que el análisis descriptivo dan respuesta son:

- ¿Cuántos empleados de cierto puesto se han tenido a lo largo de 5 años?
- ¿Porcentaje de rotación de los empleados al día de hoy?
- ¿Cuál es el área o departamento mejor evaluado por los empleados de la empresa?
- ¿Cuál es la cantidad de horas de capacitación para cada empleado, en el año pasado?

Se puede observar que cada respuesta apoya a los tomadores de decisiones a entender el comportamiento de los empleados en diferentes ámbitos.

#### b) Análisis predictivo

Análisis predictivo, responde las preguntas del futuro de la empresa. El arriesgarnos a predecir valores futuros, nos obliga a tener un sustento en las áreas: matemáticas, estadística y probabilidad. Logrando crear diferentes algoritmos y modelos con objetivos específicos, esto facilita su aplicación en los proyectos de cualquier industria, sin tener la necesidad de ser grandes expertos (Girón, 2022). Además, da origen al área de machine learning.

Ejemplo de preguntas del negocio que el análisis predictivo dan respuesta son:

- ¿El cliente que acaba de solicitar un préstamo bancario, lo pagará?

- ¿Cuál es el siguiente producto que seleccionará un cliente que tiene en el carrito de compra un tapete de yoga?
- ¿Qué empleado talentoso está cerca de abandonar la empresa?

Actualmente el análisis predictivo, cuenta con una gran variedad de modelos de machine learning, que permiten “anticiparse al futuro” y tomar mejores decisiones.

### c) Análisis prescriptivo

El análisis prescriptivo, se apoya en el análisis predictivo, por ende, en modelos de machine learning, logrando crear nuevos modelos con mayor nivel de complejidad, lo que da origen a deep learning, lo que es la base de la inteligencia artificial. Esto permite que la inteligencia artificial se ponga al servicio de la estrategia de las empresas, de una manera práctica, yendo más allá de escenarios descriptivos y predictivos.

166

El análisis prescriptivo evalúa las decisiones en escenarios futuros, así como el impacto que puede tener una acción, buscando que los resultados sean consistentes con el objetivo del negocio propuesto (Sotaquirá, 2022).

Ejemplo de aplicaciones del análisis prescriptivo en el negocio:

- Anticipar actividades criminales: ataques de hacking, fraude bancario, etc.
- Automatizar asignación de conductores en aplicaciones de transporte como Uber o Diddy.
- Producir estimaciones financieras bajo diferentes escenarios.

Después de conocer los tres niveles de análisis de datos, se debe identificar el potencial que tienen los datos al momento de ser analizados descriptiva, predictiva y prescriptivamente, logrando definir proyectos innovadores en la organización, que permitan alcanzar los objetivos. Diseñando estrategias personalizadas por ejemplos: a los clientes, los empleados o los pacientes, depende de la industria en que se analicen los datos.

### 3. Data Storytelling

Comunicar un mensaje de una manera sencilla, clara y entendible para el público es uno de los grandes retos a los que se enfrentan todas las organizaciones. Podemos decir que es la “cereza del pastel” en el proceso de análisis de datos (Cote, 2021). Esta tarea se vuelve especialmente importante cuando la audiencia es un equipo de trabajo, un grupo de inversionistas o un prospecto de cliente específico.

¿Cómo generar una buena historia?

- a) Conocer a la audiencia.
- b) Definir el mensaje clave.
- c) Desarrollo de la historia, seleccionar la forma correcta de mostrar la información.

d) Incluir el llamado a la acción.

167

a) Conocer a la audiencia. “No cuentes una historia para ti; cuenta una historia para tu audiencia”. La tarea de identificar a la audiencia se vuelve especialmente importante, esto permite seleccionar el mensaje y el enfoque de la narrativa. Es muy diferente dirigirse al equipo de trabajo, a un grupo de inversionistas o un prospecto de cliente específico.

- De la mayor importancia para conocer su audiencia.
- Encontrar una manera de relacionarnos con ellos.
- Encontrar qué es lo que mueve a nuestra audiencia.
- Usar eso a nuestro favor, para llevarlos a la acción.

b) Definir el mensaje clave. Al principio de la historia se debe presentar el contexto

- El escenario
- El personaje principal
- La inestabilidad presentada
- ¿Qué sería la estabilidad esperada?

Encuentre un personaje que le importe, por el que pueda transmitir sentimientos. Ese personaje le ayudará a contar la historia. Serán los sentimientos lo que más enganche, y no el qué “tan ducho” sea con el lenguaje.

c) Desarrollo de la historia, seleccionar la forma correcta de mostrar la información. Es el momento seleccionar las visualizaciones (análisis descriptivo) así como los modelos generados por medio del análisis predictivo. Es importante atreverse a eliminar gráficas, si no aporta, diga adiós.

La historia debe ser directa, sin divagar y sin rebuscar. Apiádese de su audiencia. ¡No divague!

Su audiencia, desea que sea un maestro paciente y empático. Prefiere claridad y simplicidad.

Se sugiere al desarrollar la historia:

- Tratar de cubrir todo el trasfondo relevante.
- Dar ejemplos que ilustren el tema.
- Incluir datos que demuestren el problema.
- ¿Qué pasa si no se hace nada?
- Opciones para enfrentar el problema.
- Beneficios de la solución.

d) Incluir el llamado a la acción.

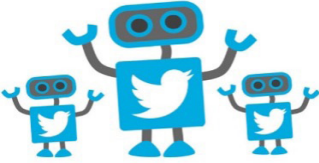
La historia debe tener un final que motive a la audiencia a no ser pasivos después del comunicar el análisis de datos. En esta etapa se debe lograr:

- El llamado a la acción
- Enlazarlo con el inicio de la historia.

*Caso de uso: Análisis de Tweets*

El objetivo del caso es: “Determinar el impacto de los bots en Twitter,

en la comunidad de habla inglesa, acerca de las discusiones relacionadas con las caravanas migrantes”.



El set de datos que se analizó fueron los mensajes de 95,523 usuarios.

El primer paso fue determinar si el usuario es un BOT o un HUMANO, en otras palabras, convertir el dato hash-tag del usuario (semi-estructurado) a estructurado (bot o humano). Se utilizaron dos API's que tuvieron como propósito determinar si el usuario que escribió el mensaje lo realizó una computadora o una persona. Bootometer y Tweetbot, son el nombre de los programas aplicados a los datos.

169

De los 95,523 usuarios analizados: 0.96% son usuarios Bots; 78.54% son usuarios Humanos, el 20.5% son usuarios no definidos.

El siguiente paso fue analizar el impacto de los mensajes que fueron escritos por Bots o Humanos, en este momento ya se identifica el tipo de usuario que generó el tweet. En esta etapa del caso, se utilizó el análisis descriptivo, lo que permitió descubrir los siguientes hallazgos:

- Los bots tienen una influencia de 80% entre los usuarios.
- Los bots más influenciadores, tienden a difundir mensajes con sentimientos negativos, publicado el martes en la madrugada.

El data storytelling que se definió en nuestro caso. Inicia con la narrativa del impacto que tiene la palabra MAGA (Make America Great Again), en los usuarios. Los mensajes que incluyen esta palabra fueron escritos por Bots, es una de las razones por la que repercuten entre los usuarios. El llamado a la acción de esta historia es generar conciencia sobre el origen de los mensajes que leemos en las redes sociales.

#### **4. Riesgos y precauciones sociales, al utilizar el análisis de datos**

El análisis de datos tiene grandes beneficios, sin embargo, hay que cuidar ciertos riesgos que podemos tener como personas y sociedad (Meneses, 2018).

- Discriminación. El uso de ciertos modelos predictivos y API's pueden tener el sesgo de quien los entreno y elaboró. Existen algoritmos que revelan prejuicios sociales como xenofobia, racismo, sexismo. Sobre este tema se recomienda el documental: Prejuicio cifrado.

Imagen 4. Imagen del documental “Prejuicio cifrado”



170

- Invadir la privacidad. En los procesos de análisis de datos es imprescindible equilibrar la seguridad y la privacidad. La sensación que tienen más del 90% de los consumidores es que han perdido el control de sus propios datos, que ya no son sus dueños. Para ganar la confianza de la sociedad, la única alternativa es la transparencia. Es decir, la empresa tiene que hacer un uso transparente de los datos. Es importante apoyarse en las leyes de protección de datos.

- Manipular decisiones. Veamos un ejemplo: el análisis de datos sociodemográficos puede ser usados para una campaña electoral o política, y para la labor subversiva contra determinado adversario. Esto permite organizar a las fuerzas para movilizar el voto y, sobre todo, convencer a los indecisos. Las empresas pueden conducir a sus clientes a tomar decisiones al conocer sus patrones de consumo, esto puede ser una manipulación.

## 5. Conclusión

El mundo actual genera una gran cantidad de datos, con gran velocidad y variedad. Las organizaciones deben estar preparadas para aprovechar este valioso insumo por medio de los diferentes tipos de análisis de datos, con el objetivo de tomar decisiones objetivas y sustentadas. Esto permitirá diseñar estrategias acertadas que tendrán impacto positivo en las organizaciones. A nivel personal y profesional es importante



# CAPÍTULO

*La complejidad de la cibercultura en la era de la cuarta revolución industrial. La genealogía de la Nueva Teoría Estratégica y el Estrategar en este contexto emergente*

172

# UNDÉCIMO

## **Jesús Galindo**

Doctor en Ingeniería en Comunicación Social. Doctor en Ciencias Políticas. Doctor en Ciencias Sociales. Gestor y promotor cultural en diversos proyectos. Investigador en ciencias sociales, arte y comunicación, profesor universitario, conferencista, en diversos países de América y Europa. Novelista, cuentista, poeta, ensayista. Musicólogo, curador, gestor, promotor, crítico de rock y jazz. Ha publicado cuarenta y cinco libros en diversos campos de escritura, Antropología Urbana, Comunicología, Ingeniería en Comunicación Social, Metodología de Investigación, Sociología Cultural, Música, Literatura. Autor de más de cuatrocientos cincuenta artículos académicos publicados en quince países de América y Europa). Autor de más de cien textos sobre diversos asuntos de música, jazz, rock. Gestor y coordinador del Grupo Ingeniería en Comunicación Social (GICOM). Miembro del colectivo Contratiempo Jazz . Miembro del colectivo editorial Piedra y Campana. Su correo electrónico es: [arewara@yahoo.com](mailto:arewara@yahoo.com)



## 1. Introducción

Este apunte tiene tres ideas. La primera, sobre el concepto de cibercultura y sus posibles acepciones más allá del lugar común de algo relacionado con computadoras. La segunda, sobre la relación histórica entre la genealogía de la Nueva Teoría Estratégica (NTE) y la cibercultura. Y la tercera, el horizonte de la cibercultura en el umbral de la cuarta revolución industrial y el horizonte de la quinta revolución industrial, y la necesaria nueva conceptualización en la genealogía de la NTE.

## 2. El concepto de cibercultura

El concepto de cibercultura ha transitado de la imagen del uso de las computadoras hacia una visión antropológica cibernética. En ese tránsito se ubica la Ingeniería en Comunicación Social y la propuesta de la Comuniconomía, referentes de diálogo profundo con la genealogía de la NTE. El punto es que no es suficiente el uso popular del concepto de cibercultura asociado a las llamadas tecnologías de información y comunicación, es necesaria una conceptualización que incluya a esta noción de divulgación en un marco conceptual teórico que una al movimiento emergente que connota ese concepto popular con el horizonte de una transformación de fondo en la vida social en general.

El primer elemento que aparece en este enriquecimiento conceptual de la noción popular de cibercultura es el propio peso de los componentes de la palabra, la cibernética y la cultura. En este sentido hay un punto de partida que requiere el vínculo entre la ciencia cibernética y la antropología más desarrollada y actualizada. La cultura es un concepto que connota a la vida social en todos sus aspectos constructivos. Cuando se agrega a esos conceptos de cultura el prefijo ciber, la cibernética enriquece al concepto tradicional de cultura, aquello que cultiva la forma de vida en sociedad en forma prescriptiva y creativa. La cibercultura agrega un componente reflexivo de control de los cursos de vida prescritos. En este sentido los actores sociales pueden percibir su forma de vida en forma reflexiva, y no sólo como una prescripción ciega que define su identidad y comportamiento. Y en ese sentido pueden modificar lo que los prescribe. Por una parte, viven su vida en forma cultural tradicional, pero también tienen conocimiento de cómo es que sucede y se desarrolla esa forma de vida, y también tienen el conocimiento para modificar esa forma de vida, y las competencias para modificarla. Los actores se vuelven creadores reflexivos de su forma de vida bajo la noción de una cibercultura enriquecida conceptualmente.

En la Comuniconomía y la Ingeniería en Comunicación Social las situaciones sociales, lo que sucede en un aquí y ahora de la vida social, son percibidas con claridad por los actores sociales, lo cual les permite decidir si desean seguirlas viviendo de la forma en que las viven, o deciden algún cambio en algún sentido. La cibercultura se enriquece una vez más en este contexto constructivo al incluir el nivel de compromiso y responsabilidad de la vida vivida por parte de los actores. La cibercultura permite identificar el nivel de compromiso y responsabilidad con la vida vivida, lo cual permite una percepción más rica y una decisión sobre las formas de la acción más definida y consistente. Al aumentar la reflexividad sobre la situación el actor social está en un estatus de mayor competencia para cambiar o continuar con su forma de vida. La Comuniconomía provee al actor social de los recursos para mejor percibir, y mejor decidir si cambia o continúa, y para mejor actuar en el sentido de la continuidad o el cambio. Todo eso es parte de una cibercultura enriquecida conceptual y metodológicamente.

174

En el proyecto FISEC-CINTE de Futuribles el tema de la cibercultura se aterriza en los dispositivos que permiten que esa cibercultura posible tenga presencia y efecto sobre la vida social. En este sentido aparecen dos tipos de dispositivos según el referente conceptual de cibercultura. Por una parte, esta un concepto restringido de dispositivos de cibercultura, todos aquellos aparatos materiales que componen el mundo emergente de la vida social de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Es decir, los teléfonos móviles, las computadoras, y todo el marco tecnológico de software y hardware que implica ese contexto. Son todos aquellos dispositivos construidos por la industria de lo digital para un mercado de marcas y precios. Este sigue siendo el primer horizonte de la cibercultura.

Estos dispositivos materiales traen consigo la necesidad del desarrollo de otros dispositivos no materiales, las competencias cognitivas necesarias para operar toda esta infraestructura material. Juntos, dispositivos materiales básicos y dispositivos cognitivos derivados, componen la cibercultura en una primera imagen general.

Los dispositivos materiales articulan a nuevos dispositivos cognitivos, y desplazan a otros, dispositivos cognitivos como la memoria, la percepción y la imaginación, tradicionales previos a la era digital, que se delegan a los dispositivos materiales. Los dispositivos cognitivos nuevos, los cómo operar a los nuevos dispositivos materiales, se supe-ditan a esos dispositivos materiales, se alejan del contacto directo con el mundo material fuera del contexto digital producido por la industria,

las nuevas acciones suponen una delegación de competencias cognitivas previas al mundo digital ahora delegadas al dispositivo material. Por ejemplo, los nuevos dispositivos cognitivos emergentes en relación con los nuevos dispositivos materiales operan vinculados a las aplicaciones que sustituyen a las competencias previas a la cibercultura de la industria digital, recordamos a partir de los archivos y la aplicación en el teléfono móvil, la nueva habilidad opera en relación con el dispositivo material, la vieja habilidad de recordar queda desplazada y no necesita fortalecerse ni recordarse. Esto sucede con las competencias básicas, dispositivos cognitivos, de la percepción, la memoria y la imaginación.

La conceptualización teórica de la cibercultura describe, comprende, y significa todo este movimiento de lo material a lo cognitivo, de los dispositivos como el teléfono móvil, y los dispositivos como la percepción, la memoria y la imaginación del mundo. El mundo digital metaboliza ciertas operaciones de información e interacción, y diluye otras.

### **3. La cibercultura y la trayectoria del pensamiento de la Nueva Teoría de la Estrategia y el Estrategar. La ausencia y presencia de la perspectiva de la cibercultura en la Nueva Teoría Estratégica**

175

La propuesta original de la NTE de Rafael Alberto Pérez no incluye elementos de cibercultura, su mirada venía de otros asuntos, como la confrontación con el economicismo. Al proponer a la comunicación como una perspectiva innovadora que cambiaba de fondo la visión estructural de la organización empresarial, parecería que los componentes de la cibercultura quedaban incluidos en ese proceso de reorganización empresarial. El énfasis de la NTE es la empresa, la organización empresarial, su mirada epistemológica supone un giro importante en la configuración conceptual estructural de todo tipo de empresa. A la NTE no le afectaba la emergencia de la revolución industrial de la era digital, su confrontación era con un paradigma que había regido durante el siglo veinte con una cosmovisión economicista. Y esa postura sigue siendo válida y pertinente aún sin considerar conceptualmente a las emergencias ciberculturales.

Lo interesante es que la visión comunicológica de la NTE no excluye epistemológicamente a la perspectiva cibercultural, es decir, la NTE puede ser enriquecida con las visiones de la cibercultura sin la pérdida de su eje central configurador, la comunicación. A la propuesta tradicional original de la NTE se le puede incorporar los elementos teóricos y metodológicos de la cibercultura sin problemas de estructura conceptual y metodológica. La configuración de la NTE permite que sea

enriquecida por la cibercultura. El punto es que hay que hacerlo, no está presente la cibercultura en su programa original.

La relación entre Octavio Islas y Rafael Alberto Pérez permitió que este maridaje posterior a la propuesta original de la NTE pudiera efectuarse, pero la tarea sigue en proceso, no se ha concluido en una fase inicial constructiva. Se trata de que el contexto en que se movió la emergencia de la NTE en el final del siglo veinte, se mueva hacia las agendas del siglo veintiuno y la cibercultura de la revolución industrial y social en movimiento. Se trata de incorporar a la NTE a los nuevos fenómenos y lenguajes del siglo veintiuno (la cibercultura de los dispositivos). El trabajo está en marcha, en los proyectos que han derivado de la NTE original se han ido incorporando situaciones asociadas a los dispositivos de la cibercultura, enfáticamente los materiales, pero no se ha reconceptualizado para actualizarla teóricamente con las visiones y perspectivas de la cibercultura conceptual y metodológica más avanzada.

176

Otro tema es la fase siguiente de la genealogía y trayectoria de la NTE en la propuesta del Estrategar. Hay en la propuesta del Estrategar una intuición sobre la configuración operativa de la propuesta de la Comuniconomía y la Ingeniería en Comunicación Social. El punto es la cercanía del Estrategar a la figura de los dispositivos cognitivos, no sólo a los dispositivos materiales. Hay una cibercultura implícita en la propuesta del Estrategar al promover cierto tipo de configuración cognitiva, cibercultura, en ciertas condiciones naturales o inducidas. La propuesta del Estrategar está ubicada en la configuración cognitiva de la acción, y es ahí en donde están ubicados los dispositivos cognitivos de la cibercultura avanzada.

En este sentido se trataría en el trabajo de ajustar y actualizar a la genealogía de la NTE y el Estrategar el explicitar la configuración cognitiva y enriquecer la visión comunicológica de su estructura conceptual y metodológica: Se trata de empoderar en el Estrategar a una configuración cognitiva que requiere ser impulsada en los nuevos escenarios de la vida contemporánea. Hay una cibercultura en el tránsito de la NTE al Estrategar. No es difícil ni complicado incorporar a la cibercultura en un sentido amplio a la visión del Estrategar y de la NTE. La base ya está ahí, cuando la NTE adquiere un perfil de alto contenido cognitivo está de lleno dentro del ámbito conceptual de la cibercultura avanzada. Ese contenido cognitivo será clave para enriquecer en un sentido humanista a las visiones con un énfasis sólo productivista de la cuarta revolución industrial.

#### 4. La cuarta revolución industrial y el concepto y visión de una cibercultura necesaria, y la genealogía de la NTE

Lo primero que hace falta en este punto es una visión general de la llamada Cuarta Revolución Industrial. Básicamente se entiende por este nombre a una nueva manera de producir mediante la adopción de tecnologías 4.0, es decir, soluciones enfocadas en la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real. Esto implica la presencia de avances tecnológicos emergentes en diferentes ámbitos, como la robótica, la inteligencia artificial y los vehículos autónomos, entre otros. En la cuarta revolución industrial aumenta el impacto de las nuevas tecnologías digitales, es decir los dispositivos materiales de una cibercultura digital. Lo que busca en principio la cuarta revolución industrial es articular digitalmente diversos campos de operación empresarial para garantizar la satisfacción de los clientes y la personalización de servicios. Este énfasis productivista y empresarial vincula a esta revolución industrial con la propuesta de la genealogía de la NTE. Todos estos cambios aparecen claramente en el siglo veintiuno, y en este momento unen en un alto metabolismo de cambio industrial a la Cuarta Revolución Industrial y a una Quinta Revolución Industrial, una nueva configuración tecnológica que promueve la transformación del sector industrial en espacios inteligentes basados en Internet de las cosas y en computación cognitiva. El punto clave es el desplazamiento de los dispositivos cognitivos de las personas a las máquinas, en una interacción dependiente de lo humano tradicional del mundo de las máquinas inteligentes. Se trata de poner la inteligencia artificial al servicio de los individuos consumidores, uniendo a máquinas y personas. Todo esto es lo que está en juego cuando se habla de estas nuevas revoluciones industriales, que ponen un énfasis en la producción y el mercado, también en la configuración de una nueva ecología social, un mundo en que todo está conectado por dispositivos materiales cada vez más inteligentes, con mayor capacidad de relación entre información y necesidades de consumo individuales en diversas dimensiones.

El punto clave en toda esta emergencia es la reconfiguración de la ecología social, es decir, el cambio en el todo social en su estructura y su organización. Las formas tradicionales de ecología social habían sido sintetizadas a partir de actividades globales humanas de relación con el mundo natural. Las ecologías sociales históricas habían sido las asociadas a la agricultura, a la ganadería, a la minería, a la pesca. Las ciudades implicaron poco a poco una nueva forma de ecología social, en donde el vínculo con el mundo natural quedaba desplazado, esto se enfatiza en la aparición del llamado sector de los servicios, y antes, de

la industria. La primera configuración ecológica de la vida social estaba anclada en el vínculo con la naturaleza, la agricultura y la ganadería. Al aparecer la vida urbana en forma intensa y extensa esto cambió, la agricultura y la ganadería pasaron a un segundo lugar en un sentido ecológico. Después vino la gran revolución urbana, distribuida por el mundo en forma diversa, la industria y los servicios se pusieron al centro. De una ecología social campesina y rural se pasó a una ecología social ciudadana y urbana, con el impulso industrial del carbón. El siguiente momento fue la aparición del ciberespacio con el impulso de la electricidad y las energías fósiles.

La ecología social urbana se transforma en forma muy rápida con la presencia del ciberespacio y todos los vínculos y nuevas articulaciones que esto permite. Ahí se ubica la cuarta revolución industrial desde una perspectiva más general que sólo lo productivo, el fondo sociocultural que esa revolución implica. A este movimiento general ecológico es al que se tiene que adaptar la genealogía de la Nueva Teoría Estratégica con la ayuda fundamental de la conceptualización avanzada de la cibercultura.

178

¿Cómo visualizar lo que todos estos cambios implican en la vida cotidiana del mundo social? Quizás con un ejemplo concreto sea suficiente para expresar en forma sintética los cambios ecológicos del mundo contemporáneo. Ejemplo. Un taxista ya no se ubica por sí mismo en un territorio, necesita de la aplicación que lo guíe, su nuevo dispositivo cognitivo es saber usar al dispositivo material de su teléfono celular. El dispositivo cognitivo histórico previo a la era digital de la ubicación espacial en un territorio se pierde con el uso de la aplicación de un dispositivo material. Se gana algo por una parte con el dispositivo material, y se pierde por otra. La pérdida de la competencia autónoma de la memoria y la percepción se debe al uso reiterado de la aplicación del dispositivo material digital. Los dispositivos materiales desplazan a dispositivos cognitivos previos al mundo digital, crean otros dispositivos cognitivos. El resultado es una nueva ecología social en donde hay una nueva configuración cognitiva y una presencia emergente de dispositivos materiales. El mundo cambia, la ecología social general cambia, con pérdidas y ganancias en cultura y cibercultura, todo sucede en la interacción entre nuevos y viejos dispositivos materiales, y nuevos y viejos dispositivos cognitivos.

## 5. Algunas preguntas finales

¿El horizonte de la tecnología digital es sólo para beneficio de un escenario de vida posible?

¿Cómo se construye un escenario deseable y más probable según los empresarios del cambio?

¿Cuántos escenarios más se pueden abrir además de los que promueven los dueños de la industria de lo digital?

¿A cuántos mundos incluyen los escenarios más probables y los posibles?

¿Es el futuro sólo de nuevo una negación de todo el tiempo social anterior, o hay futuros en donde los pasados humanos previos a la era de lo digital serán incluidos, y cómo?

## Bibliografía

Caro Márquez, E. (2017). *La cuarta revolución industrial*. Universidad de Sevilla.

Elías, N. (1987). *El proceso de la civilización. Investigaciones Socio-genéticas y Psicogenéticas*. Fondo de Cultura Económica.

Fernández-Armesto, F. (2002). *Civilizaciones*. Taurus.

Fried Shnitman, D. (editora) (1994). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós.

Galindo Cáceres, L. J. (2014). *Ingeniería en Comunicación Social. Hacia un Programa General*. Instituto de Ciencias de Gobierno y Desarrollo Estratégico-Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Galindo Cáceres, L. J. (2011). *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural. Sobre Cultura, Cibercultura y Redes Sociales*, Homo Sapiens, Universidad Nacional del Rosario, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Galindo Cáceres L. J., Islas, O. (coordinadores) (2015). *Ingeniería en-*

*Comunicación Social y Comunicación Estratégica*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, Latina.

Galindo Cáceres L. J. (coordinador) (2011). *Comunicología Posible. Hacia una ciencia de la comunicación*. Universidad Intercontinental.

Islas, Octavio y Claudia Benassini (editores) (2005). *Internet, columna vertebral de la sociedad de la información*. Miguel Ángel Porrúa Editores.

Macías, N. y Cardona, D. (2007). *Comunicometodología*, UIC.

Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Homo Sapiens Ediciones.

Odum, E. P. (1992). *Ecología: bases científicas para un nuevo paradigma*, Ediciones Vedral.

180

Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación.

Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*, La Crujía.

Pérez, R. A. (2019). *Estrategar. Vivir la Estrategia*, Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Pérez, R. A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel Comunicación.

Piscitelli, A. (1995). *Ciberculturas*. Paidós.

Scheinson, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Granica.

Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Siegel, L. (2008). *El mundo a través de la pantalla. Ser humano en la era de la multitud digital*. Ediciones Urano.

Tapscott, A. D. y Williams, A. D. (2007). *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Paidós.



# CAPÍTULO

## *La narrativa transmedia y la participación de los prosumidores*

# DUODÉCIMO

181

### **Jerónimo Rivera**

Docente investigador del campo audiovisual. Doctor en comunicación -U de Navarra (España), Magister en educación- U. Javeriana, Especialista en altos estudios en dirección escénica- EICTV (Cuba) y Comunicador social periodista- U de Antioquia. Desde 2008 es docente investigador de la Universidad de la Sabana en donde se desempeña como director del programa de Comunicación Audiovisual y Multimedia. Desde 2023 es votante internacional de los Golden Globes Awards.

Fundador de la Red Iberoamericana de Investigación en Narrativas Audiovisuales (Red INAV). Es autor de siete libros y una buena cantidad de artículos sobre cine, comunicación y cultura. Es columnista de Forbes Colombia y su labor de formación de públicos la realiza a través de sus blogs “Jerónimo Rivera Presenta” y “El tiempo del cine” del periódico El Tiempo y por medio de su canal de Youtube “Amigos del cine”. Su correo electrónico: [jeronimo.rivera@unisabana.edu.co](mailto:jeronimo.rivera@unisabana.edu.co)

## 1. Introducción

Aunque el nombre que más comúnmente se asocia con el concepto de transmedia es el de Henry Jenkins, se sabe que Marsha Kinder ya se había referido a este concepto en su libro *Narrative across media: the languages of storytelling*, en donde lo denomina como transmedialidad, entendida como “una forma de narración que se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, y en el cual una parte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso de expansión” (Kinder, 1991, p. 110). Aunque esta definición se queda corta frente a lo que luego se consideraría transmedia, al no tener en cuenta el carácter complementario de los medios y las plataformas para la construcción de un universo narrativo, sí arroja luces importantes frente al nuevo rol activo de los consumidores, a los que en este artículo denominaremos prosumidores, del inglés prosumers de Alvin Toffler. Este autor se refiere a este espectador como: “un actor activo que participa en el proceso de producción, desde la concepción del producto hasta su consumo.” (Toffler, 1980, p. 210)

182

Aunque el término aparece en la década de los 90, ya podían verse narrativas expandidas en comics que pasaron a otros medios o en importantes franquicias como *Star trek* que ya desde sus inicios había generado un universo expandido en películas, series de televisión (*live action* y animadas), *comics*, videojuegos y novelas gráficas. Se considera, no obstante, a Jenkins como el padre del término, al lograr encuadrar y definir las narrativas transmedia de forma más completa e integral. Este autor define la transmedia como “una narrativa que se expande a través de múltiples medios y plataformas, en la que cada medio ofrece una perspectiva única que enriquece la experiencia de la audiencia” (Jenkins, 2008, p. 107).

La narrativa transmedia, por tanto, no constituye solo una forma de narración si no también una manera de interacción entre los espectadores y los relatos que se movilizan a través de múltiples medios configurando un universo narrativo en el que los relatos se complementan y construyen por medio de la participación de un espectador activo que, a su vez, puede aportar a su construcción por medio de contribuciones libres u orientadas por los creadores originales.

## 2. Del multimedia al crossmedia

Desde la década de 1960 se empieza a hablar de la incorporación de múltiples medios para la generación de mensajes más completos e interactivos usando las tecnologías audiovisuales y las computacionales.

Tecnologías rudimentarias como los sonovisos, que incorporaban proyección de fotografías fijas y audio, sincronizados con pulsos de sonido que incluían locución, música y en ocasiones varios proyectores; hasta las instalaciones artísticas que mezclaban proyecciones audiovisuales con pinturas, fotografías, esculturas y/o performances dramáticos apuntan a la utilización de distintos medios para transmitir un mensaje o generar emociones. Verity (1969, p. 11) lo define como “la integración de texto, gráficos, audio y video en un solo sistema informático, con la capacidad de interactuar y controlar la información”. Sin embargo, es la llegada de las interfaces gráficas lo que pone de moda el término multimedia, al permitir la aparición de mensajes en los que se combina la información escrita con material visual o audiovisual. Una clara de ello puede ser la aparición de las primeras enciclopedias visuales en CD Rom al estilo de *Encarta*<sup>1</sup> en la década de los 90.

Más adelante, emerge el concepto de crossmedia, en el que ya no solo se hace referencia a los dispositivos tecnológicos por medio de los cuáles se presenta la información, si no a un relato que se despliega en múltiples medios para contarse de manera más completa e interactiva. El término fue acuñado por Rushkoff (1997, p. 111) y definido como “la práctica de utilizar múltiples medios para transmitir un mensaje o crear una experiencia”. Este autor señala que el crossmedia es una estrategia eficaz para llegar a un público amplio y crear una experiencia más envolvente.

Como se ha dicho, la definición más completa y aceptada de narrativas transmedia es la de Jenkins, quien en su libro *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, las describe como historias que se extienden a través de múltiples medios y crean una experiencia colectiva e integrada para los usuarios. Para esta definición, el autor se basa en la ya citada Kinder y su texto *Playing with power in movies, television, and video games* en el que analiza una amplia gama de series infantiles como *Las tortugas ninja* y *Los muppets babies* para hablar de transmedialidad. También retoma el concepto de Hipermedia sugerido por Nelson en 1965, para referirse a los sistemas de información no lineales y multidimensionales que permiten la navegación interactiva y la creación de redes de asociación entre diferentes contenidos. La siguiente figura resume la definición y características de cada uno de estos conceptos.

1. La enciclopedia digital multimedia Encarta fue una iniciativa de Microsoft, desarrollada entre 1993 y 2009. Antes de esta, se había lanzado la Compton's Multimedia Encyclopedia, considerada la primer enciclopedia multimedia en CD-Rom.

Figura 1. Definiciones de crossmedia, multimedia y transmedia

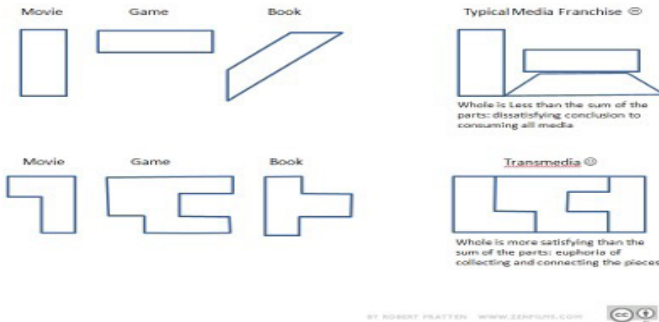
Crossmedia	Distribución de una misma historia a través de diferentes medios	No hay conexión narrativa entre los diferentes medios
Multimedia	Uso de diferentes formatos y medios para contar una misma historia	Uso de diferentes formatos y medios para contar una misma historia
Transmedia	Construcción de una historia que se expande a través de diferentes medios	Creación de una experiencia más completa y envolvente para el público

Fuente: elaboración propia

En este sentido, las principales diferencias apuntan a que la multimedia cuenta la misma historia en distintos soportes enmarcados en un formato digital de forma poco versátil e interactiva. El crossmedia sugiere un mensaje comunicado a través de distintos medios sin una conexión narrativa evidente y la narrativa transmedia implica un mensaje que se fragmenta y se conecta a través de varios medios, configurando un universo narrativo que se ve completado por estos medios pero que, además, es inacabado y potencialmente inmensurable debido a la participación de los espectadores en su construcción narrativa. Pratten (2015) resume las características de estas narrativas mencionando que multimedia es simplemente la combinación de varios medios (texto, imágenes y sonidos), en tanto que crossmedia distribuye contenido a través de múltiples plataformas sin que éstas estén conectadas y transmedia es el uso de múltiples plataformas para contar una historia que es más completa que la que se podría contar en una sola plataforma. A diferencia de las anteriores, la transmedia plantea contenidos interconectados.

En la siguiente figura, el autor explica la diferencia entre los tres conceptos en las franquicias tradicionales y en la transmedia.

Figura 2. Franquicias tradicionales y transmedia



Fuente: Pratten (2015, p. 26).

Para ampliar su definición de la narrativa transmedia, Pratten menciona algunas características particulares que deben considerarse para este tipo de relatos, entre las que incluye ubicuidad, persistencia, participación, personalización, conexión, inclusión y accesibilidad (ubicación en la nube). Esto nos lleva a considerar que estas narrativas se encuadran en características que las hacen versátiles, accesibles y portables; pero también directamente conectadas con el sentir de los usuarios, que se sienten interpelados por las mismas e invitados a contribuir a su desarrollo.

En este punto aparecen también conceptos como el de la expansión narrativa, que implica que las historias se extiendan a través de diferentes medios y plataformas, creando una experiencia más completa y compleja para el público y generando un mayor sentido de unidad. De igual manera, se potencian la interactividad y la interconectividad, que permiten que el público puede participar en la narrativa a través de diferentes formas, como jugando a videojuegos, creando contenido propio o interactuando con los personajes en las redes sociales. Finalmente, es clave la colaboración y la participación de los espectadores junto a los creadores originales para crear una experiencia coherente y consistente, sumada a una sensación más o menos genuina de co-creación y co-autoría.

Hoy se habla de narrativa transmedia con frecuencia y su uso se ha diversificado y expandido. En las narrativas actuales la interacción cobra la máxima importancia y esto ha llevado a que los espectadores, especialmente los más jóvenes demanden una participación más activa en las historias que consumen. La llegada de plataformas de *streaming* y la popularización de videojuegos de mundo abierto han permitido que los nuevos espectadores no quieran más ser pasivos frente a los conte-

nidos, como lo eran sus padres y abuelos, si no ayudar a construir los relatos y continuar la conversación con pares en entornos *online* y *offline*.

Los videojuegos, sin duda, han sido claves para este cambio y muchos de ellos han permitido la expansión de la experiencia del juego a otros ámbitos y plataformas. Llama la atención, por ejemplo, que videojuegos como *Fortnite* transmitan hoy conciertos y otros eventos para mejorar la experiencia de los usuarios y que los e-games cobren cada vez más importancia como espectáculo masivo y plataforma comercial. En “TV entre comillas: la hipo-televisión pandémica” utilizo el término jugador para referirme al espectador actual, que no se resigna a asumir una posición pasiva y quiere interactuar con los contenidos para decidir su rumbo y funcionamiento.

La realidad virtual y la realidad aumentada, por su parte, han crecido de forma importante en los últimos años y hoy prometen ser una real expansión de la experiencia de la realidad mediante el uso de dispositivos cada vez más sofisticados y cómodos para ofrecer una experiencia menos intrusiva para los usuarios. La nueva generación de dispositivos de realidad virtual, por ejemplo, promete una experiencia realista que le permita a los usuarios disfrutar de sus contenidos sin desconectarse plenamente de la realidad.

En cuanto a la realización audiovisual, algunos conceptos como los de saltos de eje, planimetría y planos de sonido e imagen tienden a ser revaluados por la irrupción de la volumetría audiovisual, que permite que, mediante imágenes en 360 grados o movimientos de cámara mucho más libres usando drones, los realizadores cedan parte del control a los espectadores que, desde hace décadas, ya han tenido la opción de elegir entre múltiples puntos de vista pero que ahora pueden maniobrar la cámara para elegir que punto de vista quieren adoptar para visualizar el contenido.

La popularización de la inteligencia artificial en 2023 deja abierta una gran pregunta para la narrativa transmedia cuando los realizadores tienen a su disposición una cantidad ilimitada de recursos automatizados para optimizar la creación de relatos y, de paso, poner en riesgo asuntos delicados como el respeto a los derechos de autor o el remplazo de puestos de trabajo creativos. La legislación y el control adecuado de esta tecnología permitirá que la misma pueda ser utilizada en beneficio de la labor creativa y no en su detrimento.

### 3. El fenómeno fandom

Este protagonismo del espectador como creador de contenidos, por supuesto, no es algo propio de esta época, pero sí algo que se ha incrementado y que ha llegado a definirse como *fandom*. Según Jenkins (2006, p. 124): “El fandom es una comunidad de personas que comparten un interés común en una obra de ficción, como un libro, una película, una serie de televisión, un videojuego, una banda musical, o un personaje. Los miembros de un *fandom* suelen participar en actividades relacionadas con el objeto de su interés, como el intercambio de información, la creación de fan art, la escritura de fan fiction, o la participación en convenciones”.

Este fenómeno se ha fortalecido en épocas más recientes al popularizarse el acceso a toda clase de contenidos por medio de plataformas de *streaming* y a la expansión de eventos de fans en todo el mundo. A continuación, presento algunos de los subproductos que hacen parte de la cultura fandom y que constituyen formas activas de participación por parte de los espectadores:

187

1. *Vidding*: se trata de la reedición de productos audiovisuales originales para dotar de un sentido que, en ocasiones, puede diferir del original. Además de las populares parodias, el vidding permite cambios de género del material de base (de comedia a terror, por ejemplo) o la elaboración de tramas diferentes a las que originalmente se han planeado.

2. *Fansub*: La globalización permitió el acceso a gran cantidad de material original al que puede accederse desde los distintos países y esto ha llevado a una sofisticación de la piratería, que ha prescindido de los soportes físicos (CD, DVD) para permitir el acceso online a contenidos audiovisuales de forma ilegal. El *fansub* apunta a la subtitulación de materiales originales sin consentimiento directo del propietario de los derechos de autor. Se trata, por tanto, de versiones no autorizadas que expanden el alcance de los materiales más allá de lo legalmente permitido.

3. *Cosplay*: uno de los fenómenos más interesantes, al pasar del mundo de las pantallas al mundo real, configurando identidades y comunidades de interés alrededor del gusto por determinado personaje o franquicia. La popularización de eventos del tipo “comic con” han fortalecido el uso del *cosplay* y la competencia entre quienes lo practican llegando a niveles sorprendentes de creatividad y destreza técnica.

4. *Fanfiction*: se trata de narraciones de los espectadores con base en el universo original. A los creadores originales y sus guiones, los espectadores añaden tramas secundarias, *spin off* de personajes y narrativas cruzadas con otras historias y universos.

La mirada de la industria frente a este fenómeno no es uniforme y se presentan casos interesantes de estudio como el de *Lucas Film*, que alienta a los espectadores a crear contenidos alrededor de sus franquicias del universo *Star Wars* sin irrespetar los derechos de autor y con condiciones de no tergiversar historias o personajes ni obtener lucro comercial derivado de su uso. En ocasiones, se ha instado a los fans a crear contenidos que luego se incorporan a la narrativa canónica de esta y otras franquicias. En contraposición, autores como JK Rowling, creadora de la franquicia de *Harry Potter* ha liderado una cruzada en contra de este tipo de contenidos, lo que ha incrementado la animadversión de muchos de los fans de este universo narrativo.

Para concluir, presento una gráfica publicada en la revista *Razón y Palabra*, en la que presento la evolución de los espectadores tomando como base las etapas de la televisión, que, ciertamente, coinciden también con el desarrollo de narrativas únicas, multimediales o transmediales. En esta propuesta apunto al desarrollo de las distintas etapas y su incidencia directa en las formas de interacción de los espectadores con el contenido, los rituales que se establecen para su consumo, el comportamiento que medio y contenidos configuran y el tipo de televidente que privilegian.

Cuadro 1. Evolución de los espectadores en las etapas de la televisión

tapa	Interacción	itua l	Comporta miento	Tipo de televidente
ALEO TV	Espera y acepta lo que recibe. Tiene pocas opciones	Familiar	Desconocido Inmóvil	Pasivo
EOTV	Busca y escapa de los contenidos. Tiene muchas opciones	Personal	Desconocido Inmóvil	Activo
IPER TV	Navega y se pierde entre los contenidos. Tiene más contenidos de los que puede ver (peak tv). Participa modifica y crea nuevos contenidos. Hace parte de comunidades virtuales.	Personal interactivo	Múltiples ventanas abiertas Móvil, activo y convergente	Prosumidor
IPOT V	Agrega, selecciona y clasifica contenidos. Crea sus propios contenidos y busca seguidores. Co-crea en línea. Conectado simultáneamente en entornos reales y virtuales.	Vitual	Móvil, activo, disperso, ubicuo y convergente.	Jugador

Fuente: Rivera (2020)



En conclusión, podemos afirmar que más allá de las innovaciones tecnológicas, el desarrollo de dispositivos y plataformas y las nuevas formas de consumo que se van consolidando, es la participación activa de los espectadores la que termina configurando las grandes innovaciones en la narrativa transmedia y que hacia allá deben apuntar los esfuerzos para el desarrollo de nuevos contenidos y narrativas. El espectador de hoy, como nunca, tiene la palabra.

## Referencias

Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: Where old and new media collide* (2nd ed.). New York University Press.

Kinder, M. (1991). *Playing with power in movies, television, and video games*. University of California Press.

Kinder, M. (1991). *Narrative Across Media: The Languages of Storytelling*. The Guilford Press.

Nelson, T. H. (1965). A file structure for the complex, the changing, and the unpredictable. *ACM Transactions on Mathematical Software*, 1(1), 106-114

Pratten, R. (2015). *Transmedia storytelling: Audience engagement and the revolution of the fourth screen*. Bloomsbury Academic.

Rivera Betancur, J. (2020). TV entre comillas: La hipo-televisión pandémica. *Revista Razón y Palabra*, 25(102), 1-15.

Rushkoff, D. (1997). *Media virus! Hidden agendas in popular culture*. HarperCollins Publishers.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Plaza & Janés.

Verity, J. W. (1969). The potential of multimedia. *Computer*, 2(1), 10-14.



El Foro de Comunicación Futurible 2023, Nueva Teoría Estratégica (NTE): Paradigma para recibir al futuro, trabajó con el objetivo de analizar la riqueza de la NTE como un nuevo paradigma aplicable en la comunicación estratégica, tomando en cuenta los cambios, complejidades y retos que enfrenta en la revolución industrial 4.0.

En el panorama contemporáneo de la comunicación, la evolución de las teorías estratégicas se convierte en un elemento vital para comprender y abordar los desafíos que enfrentan las sociedades globalizadas. En este contexto, la teoría propuesta por el profesor Rafael Alberto Pérez (2001, 2009, 2011 y 2018), ofrece una nueva mirada. Un enfoque multidisciplinario y una perspectiva iberoamericana que desafía convenciones establecidas, abriendo nuevas fronteras en la comprensión de cómo la comunicación moldea y es moldeada por los procesos estratégicos. Artífices de esta visión han sido el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y luego, la Cátedra Itinerante sobre la Nueva Teoría Estratégica (CINTE), quienes se erigen como el epicentro de este paradigma emergente, denominado “Humano Relacional”, sirviendo como plataforma para el intercambio de ideas, experiencias y visiones en torno a la integración de la comunicación en los procesos estratégicos a nivel regional e internacional. Desde su concepción, el Foro ha sido un catalizador para la convergencia de mentes y prácticas innovadoras, redefiniendo los límites de lo posible en el campo de la comunicación estratégica.

Las diversas miradas que integran este libro, se hacen eco de la complejidad del sistema en el que vivimos, derivada de una mega externalidad multidimensional agravada por la pandemia fruto del virus Covid 19 (2020-2021), la que nos obliga a remirar las estrategias desde el punto de vista conceptual, epistemológico y metodológico, así como su relación e implicaciones cuando se relaciona con la comunicación en un contexto de revolución industrial 4.0.

*Raúl Herrera.* Presidente de FISEC.

Rocío Brenes  
Francisco Aguadero  
David Caldevilla  
Almudena Barrientos  
Fernando Gutiérrez  
Jerónimo Rivera  
Felipe Chibás

Octavio Islas  
Jaime Echávarri  
Patricia Durán  
Judith Terán  
Sebastián Violante  
María del Carmen Jiménez  
Cláudia Ribeiro de Almeida  
Juan Fernando Muñoz Uribe  
Jaime Alberto Orozco

Raúl Herrera  
Jesús Galindo  
Amaia Arribas  
Lorena Retamal  
Melita Vega  
Caroline Ávila  
Herlinda Ortíz  
Francisco Chávez  
Mariana Zavattieri

