

## La era del DircoN



DANIEL SCHEINSOHN

# 3GRCO

Un "manifiesto revolucionario"

**La Tercera Gran Revolución de la  
Comunicación en las Organizaciones**

# 3GRCO

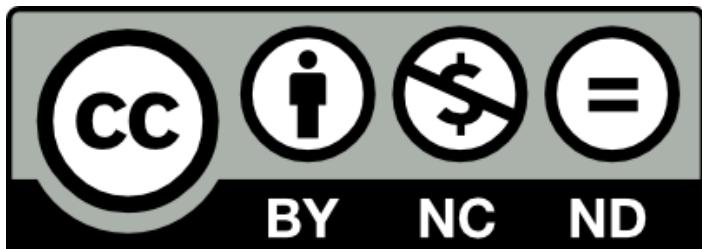
La Tercera Gran Revolución  
de la Comunicación en  
las Organizaciones

**Daniel Scheinsohn**

---

**Daniel Scheinsohn - 3GRCO**

Twitter: @Scheinsohn - [scheinsohn@gmail.com](mailto:scheinsohn@gmail.com) - [www.comunicacionestrategica.org](http://www.comunicacionestrategica.org)



## Obra bajo licencia Creative Commons

Atribución - No Comercial - Sin Derivar 4.0 Internacional.

Los creadores de esta obra han decidido acogerse a la licencia Creative Commons. Siéntete libre para copiar, distribuir y comunicar públicamente nuestra obra (to Share) sin hacer un uso comercial de esta obra y sin realizar obras derivadas.

Esta obra deberá ser citada de la siguiente manera:

**Scheinsohn, D. (2014) “3GRCO - La Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones”. Editorial Escuela Internacional de Comunicación Estratégica® [www.comunicacionestrategica.org](http://www.comunicacionestrategica.org) . Buenos Aires.**

Dentro de las distintas fórmulas de licencia Creative Commons la escogida por los autores implica:

- 1.- Reconocimiento (Attribution): Debes reconocer y citarnos como autores y, en el caso de querer publicarla en una página web, deberás enlazar a la URL original.
- 2.- Compartir bajo la misma licencia (Share Alike).

Para ver una copia de esta licencia puedes visitar  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Suscríbete libremente para la descarga de materiales y para recibir notificaciones de las actualizaciones en:

[www.comunicacionestrategica.org](http://www.comunicacionestrategica.org)

---

Daniel Scheinsohn - 3GRCO

Twitter: @Scheinsohn - scheinsohn@gmail.com - [www.comunicacionestrategica.org](http://www.comunicacionestrategica.org)

# 3GRCO

Único sitio con información oficial:

**[www.comunicacionestrategica.org](http://www.comunicacionestrategica.org)**

En redes sociales:

No publicamos en Facebook ni en ninguna otra red social  
sino a través de la cuenta de Twitter del autor:

**@Scheinsohn**

---

**Daniel Scheinsohn - 3GRCO**

Twitter: @Scheinsohn - [scheinsohn@gmail.com](mailto:scheinsohn@gmail.com) - [www.comunicacionestrategica.org](http://www.comunicacionestrategica.org)

## Índice

---

Ideas Centrales	Página	4
Resumen	Página	5
Abstract	Página	6
Introducción	Página	7
La trandisiplinariedad	Página	10
1GRCO - Primera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones La especialización y territorialización del saber técnico	Página	16
2GRCO - Segunda Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones Integración y transversalidad	Página	20
3GRCO - Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones Metanoia e hiperjerarquización	Página	24
Desde la Estrategia Operacional hacia la Gran Estrategia Más allá del Dircom...La autopoiesis y el DircoN	Página	31
Emergentes	Página	39
Sobre el autor: Daniel Scheinsohn	Página	45
Bibliografía	Página	46

## Ideas Centrales

---

- Respecto de la Comunicación en las Organizaciones, se pueden identificar tres períodos históricos diferenciados que se destacan por la importancia clave de sus perspectivas y desarrollos. Por ello reconocemos a cada uno de estos períodos históricos como Grandes Revoluciones de la Comunicación en las Organizaciones.
- El primer periodo se extiende desde los inicios de nuestra civilización hasta las décadas de 1960 o 1970 aproximadamente y lo denominamos *Primera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones* (1GRCO). La 1GRCO comprende fundamentalmente la creación y desarrollo de cada una de las diferentes disciplinas técnicas (Publicidad, RR.PP, Diseño, etc.).
- Al segundo periodo histórico lo denominamos *Segunda Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones* (2GRCO). Este periodo se caracteriza por haber impulsado la articulación multi/pluri/interdisciplinaria de las diferentes disciplinas técnicas nacidas en su amplia mayoría durante la 1GRCO.
- De la 2GRCO emergieron propuestas teóricas e instrumentos que significaron una evolución clave para cada una de las disciplinas (que continuaron asimismo su propia evolución durante este periodo) y para la comunicación en general.
- A las propuestas y desarrollos de la 2GRCO las denominaremos *Comunicación Institucional Generalmente Aceptada* (CIGA). Para imponer las propuestas y desarrollos de la CIGA se desencadenó una laboriosa tarea de reflexión, producción de contenidos, difusión y educación que en la jerga podemos denominar *Primera Evangelización*.
- Como consecuencia de los aciertos de la CIGA, emerge una figura que encarnando las propuestas de la 2GRCO, se incorpora a los organigramas de las organizaciones con el nombre de Dircom (Director de Comunicación).
- La 2GRCO se corresponde con los conceptos CIGA, Primera Evangelización y Dircom
  - En el proceso evolutivo, progresivamente va emergiendo un tercer periodo histórico que denominamos *Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones* (3GRCO) y que se caracteriza por instaurar un salto transdisciplinario en el que, considerando el ámbito de las organizaciones, se desafía el concepto mismo de “comunicación”.
  - La 3GRCO impone una transformación de la mirada y un nuevo entendimiento (*metanoia*) respecto de la comunicación y las organizaciones, un cambio de mentalidad que debe ser impulsado por una “Segunda Evangelización” en este ámbito.
  - Comunicación Estratégica® es un marco conceptual, referencial y operativo que impulsa la emergencia de la 3GRCO a través de nuevas reflexiones, abordajes e instrumentos alineados a los desafíos de esta nueva revolución. El ámbito natural de Comunicación Estratégica® es el de la “Gran Estrategia”.
  - La “Gran Estrategia” establece un puente entre los ámbitos del Poder (Conducción Política) y el de los resultados (Estrategia Operacional).
  - De las nuevas realidades emerge el DircoN (Director Consejero de Gran Estrategia), flamante figura que encarna los nuevos desafíos de la 3GRCO.
  - El DircoN no anula la función del Dircom quien continuará desempeñándose en el ámbito de la Estrategia Operacional -de comunicación-.
  - El nivel político concibe el Poder, el DircoN -desde la Gran Estrategia- lo instrumenta a fin de “hacer que las cosas sucedan”.
  - Asimismo el DircoN es un “co-pensor” que mapea y analiza la *ecología de los intereses* para que el N°1 (CEO, Presidente, etc.) pueda tomar las mejores decisiones.
  - El DircoN interviene en el Gobierno de la Organización con una perspectiva tecno-política y aborda la *autopoiesis* a través de la Gran Estrategia.

## **Resumen**

---

A pesar de no haberlo advertido aún de manera categórica, quienes reflexionamos, estudiamos y trabajamos en el ámbito de las organizaciones y la comunicación, estamos transitando por un cambio de época que nos convoca a que reconsideremos algunas de las “verdades inmutables” sostenidas desde hace al menos un cuarto de siglo.

Estamos en los albores de una **Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones** que nos llevará al imperativo de impulsar una “**Segunda Evangelización**” histórica en estos ámbitos.

Con cierto espíritu prospectivo, especulamos con la inminente aparición de una nueva figura -el **DircoN-** (Scheinsohn, 2011) quién debe enfrentar los inéditos desafíos impuestos por la revolución en ciernes.

En síntesis la **Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones** significa el asenso definitivo de la **Comunicación Estratégica**º para lograr ir más allá del Dircom.

### **Palabras clave:**

Organización. Comunicación. Poder. Política. Gobierno. Ecología de los intereses. Decisiones. Gran Estrategia. Autopoiesis. Metanoia. Dircon

## **Abstract**

---

Despite not having warned even categorically who reflect, study and work in the field of organization and communication, we are moving to a new era that brings us to reconsider some of the "immutable truths" held last at least a quarter century.

We are at the dawn of a Third Great Revolution of Communication in Organizations (3GRCO) that will take us to the imperative of promoting an historical "Second Evangelization" in these fields.

With some prospective spirit speculate the imminent appearance of a new figure -the DircoN- (Scheinsohn, 2011) who must face the unprecedented challenges posed by the coming revolution.

This article is a trigger to encourage a conversation that we are missing, a necessary discussion that is imposed and yet, usually for convenience, we have been shunning.

In short, the Third Great Revolution of Communication in Organisations means the definitive rise of the **Comunicación Estratégica®** to achieve go beyond Dircom (CCO).

### **Keywords:**

Organization. Communication. Power. Politics. Governance. Ecology of interest. Decisions. Great Strategy. Autopoiesis. Metanoia. Dircon (CSO).

# Introducción

---

Daniel Scheinsohn - 3GRCO

7

Twitter: @Scheinsohn - scheinsohn@gmail.com - [www.comunicacionestrategica.org](http://www.comunicacionestrategica.org)

Si vamos a hablar de Revoluciones de la Comunicación en las Organizaciones deberemos hacer el ejercicio de periodizar la evolución histórica de este ámbito del conocimiento. Aclaremos pues que periodizar en ciencias sociales es el intento de dividir a la historia u otro campo del conocimiento en períodos que presentan rasgos comunes suficientemente relevantes como para diferenciarse cualitativamente de otros períodos. (López Austin, A y López Luján, L. 2000).

Si bien existe cierto consenso académico respecto de algunas periodizaciones (por ejemplo la de las eras geológicas), lo cierto es que no existe un acuerdo universal sobre cómo dividir los períodos históricos de distintos campos del conocimiento. Este hecho hace que resulte harto complicado validar cualquier periodización que uno proponga. Esta complicación se agudiza cuando intentamos periodizar el pasado más reciente porque además de todo por cierto adolecemos de una necesaria “perspectiva histórica”.

Más allá de lo antes expuesto, debemos considerar la resistencia que determinada periodización puede despertar en una comunidad científica si la partición sugerida subvierte de alguna manera el orden establecido y las reglas generalmente aceptadas en el campo de conocimiento que se aborda (Khun, 2000).

Proponer entonces la emergencia de una nueva Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones resulta ciertamente riesgoso porque de seguro generará inquietudes y rechazos al provocar desplazamientos desde las zonas cómodas hacia aquellos espacios menos balizados. Asimismo cabe destacar que no contamos ni con el suficiente espacio para el tamaño del análisis que la propuesta merece ni con elementos demasiado definitivos y contundentes a la hora de poder respaldarla.

Sin embargo no deberíamos despreciar a las especulaciones porque ellas juegan un papel importante y hasta necesario en la dinámica científica al constituirse en posibles locomotoras del progreso (Mosterin, 2011).

Más allá de mi desempeño en el ámbito académico y de mi experiencia como consultor -a lo largo de muchos años ya-, también tuve la dicha de ser Dircom (tal era la denominación literal de mi cargo) en uno de los Grupos Empresarios más exitosos e importantes de la Argentina. Dependiendo directamente del Presidente del Grupo, pude experimentar en primera persona los complejos avatares de la función y obviamente tendría mucho para contar al respecto. Sin embargo, el propósito de este trabajo no será el que me ocupe de la ya ampliamente difundida figura del Dircom sino el de evidenciar -en el marco de la emergencia de una nueva Revolución de la Comunicación en las Organizaciones- el surgimiento de otra y novedosa figura: el **DircoN**.

Soy consciente de que este trabajo no reunirá inmediatos consensos ni acuerdos por simpatías, sin embargo no me importa correr con esos riesgos. Como de costumbre y desde la publicación de mi primer libro “**Comunicación Estratégica**” (Scheinsohn, 1990, 2009), más que consensos siempre **pretendo provocar e inaugurar nuevos espacios de posibilidad** en los cuales se gesten discusiones superadoras y capaces de promover el desarrollo de nuevas perspectivas y conocimientos.

# **La transdisciplinariedad**

“Necesitamos pensar/repensar el saber, no sobre la base de una pequeña cantidad de conocimientos como en los siglos XVII-XVIII, sino en el estado actual de proliferación, dispersión, parcelación de los conocimientos...”

**Edgar Morin, La antigua y la nueva transdisciplinariedad, 1980**

“El universo del conocimiento es dinámico, etéreo, ilusorio. Los anclajes conceptuales que nos han permitido afinar en el tiempo nuestras desviaciones han transitado de la disciplina, la interdisciplina, la pluridisciplina y por último la "transdisciplina". La frontera de las disciplinas se desdibuja para construir amalgamas poderosas en una nueva forma de construir conocimiento.” De acuerdo a Edgar Morin, la categoría “disciplina” refiere a una función organizacional en el seno del conocimiento científico<sup>1</sup>.

“Las disciplinas se instituyen mediante la demarcación, división y especialización del trabajo, y desde allí responden a los distintos dominios predeterminados por el paradigma dominante. Las disciplinas tienden naturalmente a la autonomía, que ejercen a través de la delimitación de sus fronteras, de la lengua que ellas constituyen, de las teorías que les son propias y de las técnicas que elaboran y utilizan en sus investigaciones.

Las disciplinas tienen una historia, es decir nacen, se institucionalizan, evolucionan, se dispersan, etc. Esta historia se inscribe en la historia más amplia de las universidades, es por ello que las disciplinas también son el producto de la organización de las universidades en el Siglo XIX.

---

<sup>1</sup> Apuntes de clases del posgrado en constructivismo y educación FLACSO/UAM. Coordinado por Mario carretero

A su vez la historia de las universidades se halla inscripta en la historia de las sociedades, por lo tanto una disciplina es el producto de la convergencia de procesos exógenos (cambios sociales y transformaciones socio-organizacionales) y endógenos (reflexión interna sobre la generación de sus propios conocimientos y, sobre la elaboración y el perfeccionamiento de sus métodos de investigación).

Por todo lo dicho anteriormente, Edgar Morin afirma que ninguna disciplina puede exclusivamente desde su interior conocer todos los problemas referentes a su propio despliegue y conformación” (Morin E. 1995).

Consultando diccionarios de la lengua castellana, advertimos que mientras los prefijos “*pluri*” y “*multi*” se refieren a cantidades (varios, muchos), los prefijos “*inter*” y “*trans*”, aluden más bien a relaciones recíprocas, actividades de cooperación, interdependencia, intercambio e interpenetración<sup>2</sup>.

Comprendemos pues que las actividades inter y transdisciplinarias refieren a dinámicas interactivas que tienen por resultado una transformación recíproca de las disciplinas implicadas en un campo/sujeto/objeto/contexto determinado.

*La pluridisciplinariedad consiste en el estudio del objeto de una sola y misma disciplina por medio de varias disciplinas a la vez.* Por ejemplo, un cuadro de Da Vinci puede estudiarse por la historia del arte alternando con la física, la química, la biología, la historia de Europa y la geometría. O bien, la filosofía puede ser estudiada con la física, la economía, el psicoanálisis o la literatura. El objeto de conocimiento (en los ejemplos expuestos, la pintura de Da Vinci y la Filosofía) es enriquecido por la convergencia de varias disciplinas desde donde es abordado.

---

<sup>2</sup> Adaptación de un extracto de “La transdisciplinarité - Manifeste” de Basarab Nicolescu traducido del francés por Consuelo Falla Garmilla, Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México.

La investigación pluridisciplinaria en consecuencia aporta un "plus" a la disciplina en cuestión.

Sin embargo no hay que perder de vista que, cuando nos referimos a la pluridisciplina, ese "plus" estará al exclusivo servicio de esa disciplina en cuestión.

Una gestión pluridisciplinaria sobrepasa las disciplinas pero su *finalidad queda inscrita en el marco de la investigación disciplinaria*. Por ejemplo, un Gerente de Producción con formación de Ingeniero Industrial, puede convocar a otros expertos de distintas formaciones tales como contadores, abogados o marketineros. Empero, más allá que su "eje gravitacional" sigan siendo las problemáticas de producción, puede suceder además que "sólo" la convocatoria tenga la pretensión de obtener una información foránea a su formación que luego será procesada (e instrumentada) exclusivamente desde su "concepción ingenieril".

La *interdisciplinariedad* en cambio tiene una mirada diferente *puesto* que concierne a la transferencia de métodos de una disciplina a otra.

Como sucede con la pluridisciplinariedad, la interdisciplinariedad también sobrepasa a la disciplina en cuestión pero su razón de ser queda inscrita en la dinámica de la investigación estrictamente disciplinaria.

Por ejemplo:

$$\text{Física nuclear} + \text{Medicina} = \text{Medicina Nuclear}$$

Así la medicina nuclear, sobrepasa a la medicina por sí sola, pero se convierte en un nuevo ámbito disciplinar de la medicina misma.

Como lo explicita el prefijo "trans", la *transdisciplinariedad* concierne, a aquello que simultáneamente es:

- entre las disciplinas
- *a través* de las diferentes disciplinas y
- *más allá* de toda disciplina.

Si bien la transdisciplina es radicalmente distinta a la investigación disciplinaria, sin embargo le es complementaria.

La transdisciplinariedad, no es una nueva disciplina ni una hiperdisciplina. No pertenece al campo de la disciplinariedad pero se nutre de la investigación disciplinaria. En ese sentido las investigaciones disciplinarias y transdisciplinarias no son antagónicas sino complementarias.

*La transdisciplinariedad se interesa en la dinámica que se engendra por la acción simultánea de varios "niveles de realidad". El descubrimiento de dicha dinámica pasa necesariamente por el conocimiento disciplinario."*

Alineado con lo que venimos diciendo, Ramón Folch explica que la transdisciplina es el punto culminal de un proceso de integración que se inicia con la multidisciplina, en tanto yuxtaposición de resultados. Luego continúa con la interdisciplina que es la interacción de resultados. En la tarea transdisciplinar el experto (por ejemplo el experto de una especialización de una disciplina de comunicación) aporta, aprende y modifica sus propios aportes.

Comunicación Estratégica<sup>®</sup> trabaja desde la trandisciplina porque no se instaura de manera definitiva en ninguna disciplina (por ejemplo relaciones públicas) sino que más bien intenta inaugurar una nueva mirada que abre espacios de posibilidad y ámbitos fecundos para descubrir y operar sobre múltiples y distintos niveles de realidad.

Comunicación Estratégica<sup>®</sup> se constituye en una propuesta de abordaje trandisciplinar que apunta a articular las diferentes realidades que cada disciplina “construye” desde su estricto y limitado ámbito.

“El discurso de los distintos saberes y conocimientos científicos, son un “lenguaje” dentro del lenguaje, como tal pueden caer en la ilusión de la simplificación. Como señala Gastón Bachelard, “lo simple no existe, solo existe lo simplificado”.

Las ciencias y los sistemas de saber construyen sus objetos de estudio extrayendo sus componentes de su ambiente complejo para situarlo en un ambiente de experimentación no complejo (por medio de distintos procesos de reducción, muchas veces implícitos y “acríticamente” implicados en los métodos y dinámicas exploratorias)”<sup>3</sup>.

Comunicación Estratégica<sup>®</sup> propone entonces un marco ideal para la construcción de un necesario espacio de diálogo y construcción en el que participan todas las áreas clave de resultados de la organización (producción, finanzas, marketing, recursos humanos, contables, legales, sistemas, comunicación, etc.). A través de Comunicación Estratégica<sup>®</sup>, en tanto perspectiva transdisciplinar, podemos reinventar el sentido mismo de la “organización” para que también “nosotros con otros y en otros” nos reinventemos pudiendo descubrir y operar sobre nuevos e insospechados planos de realidad.

---

<sup>3</sup> Apuntes de clases del posgrado en constructivismo y educación FLACSO/UAM. Coordinado por Mario carretero

**1GRCO**

# **Primera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones**

**La especialización y  
territorialización del saber técnico**

Si bien podemos definir como punto de partida de esta etapa al momento mismo en que comenzó la vida sobre la faz de la tierra, propongo que tomemos como 1GRCO al extenso período histórico que comprende el surgimiento de los primeros intercambios mercantiles entre los seres humanos con un claro predominio primero de la economía agrícola y luego más tarde con el desarrollo del industrialismo.

“..Desde el comienzo del intercambio de productos en tiempos prehistóricos, hasta mediados del siglo XVIII, compradores y vendedores se comunicaban de manera muy primitiva. Durante la mayor parte de este periodo, los mejores "medios" para anunciar un producto o servicio eran las tablas de barro, los pregoneros de los pueblos y los letreros en las tabernas...” (Kleppner, 1994 p.4). La publicidad toma impulso en el pasaje desde una economía de la precariedad hacia una economía de la producción basada en la energía artificial, entre 1780 y 1860 (Costa ,1992).

De acuerdo a Kleppner (1994), de los 5 mil años registrados de historia de la comunicación hasta nuestros días, la parte más significativa de toda esta historia comenzó cuando los Estados Unidos surgen como nación industrial y nacía la llamada comunicación de masas.

Si bien los primeros estudios formales acerca del efecto de la comunicación en las masas surgen en la Primera Guerra Mundial, fundamentalmente fue en la Segunda Guerra Mundial cuando se configuró un escenario propicio para la investigación, diseño y desarrollo de campañas propagandísticas por parte de los gobiernos de los diferentes países participantes de esta conflagración.

Una vez finalizada la contienda, las empresas estaban orientadas a la producción masiva. En este contexto, la idea de comunicación empresaria por excelencia fue la publicidad.

A finales de los años '50 la demanda pierde entusiasmo y mengua el consumo. En la década del '60 surgen entonces muchos de los postulados que se consideran como el catecismo del marketing tradicional.

De acuerdo con la filosofía vigente en aquella época se ponía más énfasis en el producto que en el consumidor. Es también durante los años sesenta que Theodore Levitt (1960) escribe un artículo que titula "*Marketing Myopia*" -La miopía en marketing-. En este texto, el estudioso de Harvard declara que aquello que verdaderamente importa son las necesidades del consumidor y que éstas pueden variar en cualquier momento. Progresivamente se imponía así la idea fundamental de intentar comprender al consumidor.

En los años 70 Alvin Toffler (1992) impuso la noción de "desmasificación" y con él predijo aquello que sería la norma para las décadas venideras en materia de marketing y comunicación. La idea de desmasificación otorgó un nuevo protagonismo al "sujeto pasivo de consumo", desplazando definitivamente el eje gravitacional desde el producto hacia el consumidor.

En 1972, Jack Trout y Al Ries (1986) elaboran la teoría del posicionamiento, buscando exaltar la importancia del estudio de las motivaciones del consumidor. Básicamente, la teoría del posicionamiento declara que lo más importante es "conseguir ocupar una posición valiosa en la mente del consumidor".

Trout y Ries atacaban los planes tradicionales de marketing, porque decían que estaban basados en un preponderante protagonismo del producto. Ellos afirmaban que agencias y anunciantes debían investigar, con el propósito de determinar la posición que ocupan sus productos en las mentes de los consumidores y en comparación con los productos de la competencia.

Luego, y a partir del conocimiento emergente de la investigación, se debía plantear el refuerzo o la modificación de dicho posicionamiento. Por cierto, muchas y diversas disciplinas técnicas tales como las relaciones públicas desde los años 20 a través de figuras como Ivy Ledbetter Lee y Edward Bernays Freud (1998), han logrado alcanzar un importante desarrollo a lo largo del siglo XX (Garrido, 1999). Sin embargo la publicidad es sin duda la herramienta de comunicación privilegiada durante la 1GRCO, lo demuestran los números de la asignación de los presupuestos.

La 1GRCO resulta fundamental en el devenir del desarrollo evolutivo de la comunicación porque sienta las bases conceptuales y operacionales de cada una de las disciplinas demarcándose así los territorios de sus respectivas identidades profesionales.

**2GRCO**

# **Segunda Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones**

**Integración y transversalidad**

A partir de los años ochenta y noventa los consumidores ya no solo escogen sino además responden y se hacen oír (Toffler, 1992). Surgen nuevos medios y el ciudadano tiene ahora a su alcance más alternativas para canalizar sus reclamos, acusaciones, demandas y protestas.

Por decirlo de alguna manera “la comunicación se vuelve más comunicación” porque las empresas abandonan su tradicional e histórico monólogo debiendo comenzar a considerar la alternativa del diálogo.

La irrupción de nuevos medios y sistemas complejizan el escenario para el comunicador. Al diversificarse los medios, las audiencias se dispersan. Para ser un buen comunicador ahora se impone tener conocimientos sobre novedosos y distintos medios, las características, ventajas y desventajas y los costos de cada sistema. Sin perjuicio de todo ello además se deberá comenzar a tener un profundo conocimiento de cada público.

Hacia finales del siglo XX las agencias, los anunciantes y los medios están en un punto de quiebre respecto de las relaciones que desde siempre venían manteniendo. Sigue que se modificaron las concepciones de base acerca de lo que la comunicación es, las dinámicas, los roles, los instrumentos y los tiempos. El conjunto de estos impactos constituyen un entramado de cambios que se combinan entre sí multiplicando los efectos. Esto genera que en las últimas décadas del siglo XX se comience a entender con mayor claridad que al público lo impactan diversos mensajes ya que ellos no discriminan entre publicidad, promoción, relaciones públicas o que informan los noticieros.

Si bien las empresas asumen como siempre que el consumidor es un público fundamental, ahora asimismo comprenden que existen otros públicos a los que hay que prestar atención e informar, ellos son los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, los inversionistas, los periodistas, el gobierno, los líderes de opinión entre muchos otros.

Dado que estos públicos no tienen límites muy definidos -ya que ellos se entremezclan configurando cúmulos imprecisos a modo de nubes- se impone entonces la necesidad de ser coherentes en todos nuestros mensajes más allá de cuál sea la naturaleza del mismo y del medio por el que se transmita.

La publicidad y las comunicaciones de marketing en general deben asumirse ahora como un instrumento más entre todos los otros posibles de ser implementados por una organización. Había llegado así la hora de integrar, no solo a las comunicaciones de marketing sino a “toda la comunicación”.

Había llegado la hora de entender a la comunicación desde un punto de vista global y despojado de falsos parcelamientos.

El apogeo de la 2GRCO estuvo caracterizado al decir de Costa por una fuerte irrupción de los servicios y la denominada economía de la información (Costa, 1995). Una de las principales mutaciones que se experimentó durante la 2GRCO fue la recomposición de aquello que antes había sido fragmentado: el todo comunicacional de la organización. Este punto de vista sin duda propició la emergencia de una mentalidad más sistémica, globalizadora y general, opuesta a la otra lógica reduccionista, mecanicista y fragmentaria del industrialismo y que tan bien se complementó con los postulados de la 1GRCO.

La 2GRCO tuvo el gran mérito de reunir a los especialistas y a los generalistas para restablecer el flujo integrador propio de la comunicación global. Se creó un campo propicio para el surgimiento de nuevas ideas respecto del abordaje de la comunicación las cuales demostraban sus virtudes y aciertos. A este conjunto de nuevas ideas y desarrollos de la época lo denomino con el nombre de **Comunicación Institucional Generalmente Aceptada (CIGA)**.

CIGA representa una época apasionante y de ricos intercambios entre quienes investigábamos, enseñábamos y escribíamos acerca del emergente fenómeno de la comunicación integrada.

La 2GRCO tomó gran impulso a partir de foros de discusión académica, conferencias, encuentros profesionales y de la aparición de más y más literatura al respecto. Se lanzaron nuevos espacios y medios periodísticos que abordaban la problemática de la comunicación y la imagen corporativa y nuevos certámenes que estimulaban a competir por las mejores prácticas profesionales. Todos los días nos encontrábamos con nuevos aportes que volvían más robustas, sólidas y contundentes las propuestas de la 2GRCO.

Durante esta 2GRCO la amplia mayoría de los autores que escribimos sobre el tema de la comunicación en las organizaciones acordamos en que: 1) La comunicación es un tema de importancia para las organizaciones 2) La comunicación no sólo debía ocuparse de resolver temas coyunturales e inmediatos sino que debía intervenir en aquellos grandes temas que afectaban las perspectivas de más largo plazo 3) Por todo lo anterior, la comunicación reclamaba necesariamente un nuevo espacio propio de jerarquía. Se imponía definir una nueva área problemática (y transversal) ya no subordinada a ninguna otra área.

La consecuencia de estos acuerdos mínimos a los que arribamos autores, catedráticos, profesionales y empresarios fue el campo propicio para consolidar a la emergencia de la figura del Dircom como la encarnación de la 2GRCO.

**3GRCO**

# **Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones**

**Metanoia e hiperjerarquización**

Si bien -y por inercia de aquello que venimos haciendo hace ya más de una década- en principio uno se siente tentado a hablar de la Red de redes, la horizontalidad, la conectividad y de todas las otras maravillas emparentadas a los desarrollos tecnológicos (Fidler, 1998) –y por supuesto que no los niego- desde mi punto de vista la **3GRCO** se asienta fundamentalmente en la emergencia de una *metanoia* respecto de **nuevos entendimientos acerca de la estrategia, la comunicación y las organizaciones.**

Para los griegos, metanoia significaba una ruptura de nivel interior. Un salto cualitativo y cambio de mente que producía en la vida de la persona una modificación en la dirección que hasta entonces había seguido. En tanto experiencia de aprendizaje, la metanoia entonces se constituye en un hito, un punto de inflexión respecto de la manera en la que un sujeto le confiere sentido al mundo, a los demás y a él mismos (Echeverría, 1997).

Metanoia significa la muerte de un antiguo observador que ahora es conmovido en su núcleo más profundo y que, soltando y tomando desde su sensación de vacío, desde su silencio e impulsado desde la humildad, se atreve a dar un salto superador para parir un nuevo entendimiento.

La metanoia en su sentido más profundo, genera una suerte de “renacimiento” del observador capaz de convertirlo en un ser diferente de aquel que había sido.

La reflexión sobre las organizaciones transitó desde los modelos lineales y mecanicistas hacia aquellos modelos más sistémicos (Senge, 1994) (Galeano, 1997) (Sánchez Zuluaga, 2006) (Scheinsohn, 2011).

Los disparadores de esta revolución emergente se encuentran en la macroeconomía, en la nueva dimensión comunitaria de las organizaciones, en el agotamiento de los modelos sin que existan otros de recambio, en la emergencia de nuevas tecnologías y en los imperativos impuestos a partir de las actuales exigencias de las sociedades (Scheinsohn, 2011). Es claro todo esto, sin embargo hay dos importantes escollos que obstaculizan el fluir hacia una metanoia en el entendimiento del desarrollo organizacional y que enmascaran las transformaciones que impulsa la **3GRCO**.

El primer escollo tiene que ver con que dichas transformaciones no son –como en las anteriores Revoluciones- ni rimbombantes ni disruptivas. Más bien se trata de transformaciones sutiles y discretas porque acontecen “en la intimidad” de los entendimientos.

El otro escollo es la obnubilación y “parálisis paradigmática” (Kuhn, 2000) provocada por los impactantes aciertos de la 2GRCO. Sin quererlo sus valiosos *insights* propician ciertas cegueras por adhesión, comodidad y conformismo que impiden advertir las otras transformaciones que tarde o temprano siempre se avecinan.

Hasta hoy veníamos poniendo el énfasis principalmente en la descripción de los cambios promovidos por los desarrollos tecnológicos (conectividad, transversalidad, sociedad en red, horizontalidad, mayor exposición, etc.) más siempre hemos explicado estos hechos dentro de los límites de los esquemas mentales propios de la 1GRCO y 2GRCO. Y ahí está el punto, porque creo que la esencia de la **3GRCO** se define a partir de un cambio de mentalidad que será el que nos permitirá enriquecer nuestros entendimientos acerca de la comunicación en las organizaciones (y respecto de todos los aconteceres) pero fundamentalmente impactará sobre aquello que seamos capaces de hacer a partir de dichos entendimientos.

Gracias a los efectos de la 2GRCO, ya sea en mayor o en menor medida, hoy todos aceptan que la comunicación es un factor crítico para el éxito de los procesos organizacionales. Sin embargo no se trata tan solo de un factor relacionado con el éxito o el fracaso de una gestión. La comunicación es algo más.

La comunicación además de ser un instrumento vital para el éxito de una gestión se constituye en una razón de ser, se trata de fijar posiciones, de asumir y actuar con responsabilidad, de comprometerse, de ser capaz de construir convivencia y transformación en la diferencia. En definitiva, la comunicación se trata de una cuestión inherente, de esencia y razón de ser. En la **3GRCO** se asume que:

**“La organización ES comunicación”**

Sabemos que la comunicación no es una actividad opcional porque acontece más allá de nuestra voluntad y es en la interacción con el otro que estamos construyendo ser y definiendo quienes somos.

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

Para alcanzar sus propósitos la organización necesitará indefectiblemente “**ser con otros**”. El entendimiento clave para los nuevos tiempos que se avecinan pasará por asumir que el concepto tan esquivo y polisémico de “**Estrategia**” emerge precisamente de la definición de ese particular “ser con otros”.

Cada organización configura diferentes espacios de diálogo y vinculación (polémica, disuasión, persuasión, coerción, etc.) a partir de los cuales -y conforme a sus convicciones- procura alcanzar sus anhelos.

Los imperativos de la organización de la **3GRCO** convoca a un cambio que va más allá de una mera innovación, el cambio requerido compromete una evolución del ser organizacional:

“La clave de este estado evolutivo, desde un punto de vista organizativo, es la consideración de la organización como un sistema adaptativo complejo que responde de forma automática y sistemática a los estímulos de cambio en una ecología innovadora. Por ecología innovadora entendemos un conjunto amplio de agentes que pueden cocrear con la organización en la que se mueven nuevas condiciones de desarrollo y creación de valor” (Arboinez, 2007 p.78)

Esta innovación organizacional a la que nos referimos, no es una mera morfogénesis estructural sino que impacta en la identidad misma de la organización clásica típica de la 1GRCO y 2GRCO.

La identidad (de una organización) se materializa a través de una estructura, que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora. La estructura se define por los recursos de los que dispone y el uso que de ellos se hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización. Así se puede comprender cómo, frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica pero la identidad permanece. (Schvarstein, 1997).

Por ello, la profundidad de los cambios que impone la **3GRCO** impactará de lleno en el centro de la identidad de las organizaciones y en la clase de “**Poder**” que ellas serán capaces de ejercer.

Los entornos son cada vez más volátiles, inciertos, contradictorios, complejos, vertiginosos y ambiguos. La “niebla” y la complejidad emergentes afecta la esfera de aquello que solía o parecía ser lo más invulnerable: el Poder.

El punto además es que el poder ya no es lo que era y si hay un hecho capaz de dar cuenta de un verdadero cambio de época, ese hecho es cuando sucede un cambio de poder. Puede que los poderosos sean más poderosos pero asimismo lo son con menos poder relativo. Tal vez hoy sea más fácil alcanzar el Poder... pero asimismo también es más fácil perderlo. Los poderosos hoy ven permanentemente amenazado su dominio por multiplicidad de fuerzas y actores, formales e informales, organizados o espontáneos. (Toffler, 1992) (Naím, 2013)

Muchos y diversos actores disputan y desafían la “supremacía de los todopoderosos” lo cual abre un universo de oportunidades para muchos, pero también claro está, de desafíos y riesgos para quienes construyen Poder.

En el mundo actual, más que intercambiar mercancías, fundamentalmente se intercambian símbolos, mensajes y vínculos. En virtud de ello resulta pertinente afirmar que tanto la comunicación como el relacionamiento resultan aspectos claves para las problemáticas del Poder. Estos no son tiempos para ni ingenuos ni para pusilánimes, estos tiempos no sólo demandan líderes sino liderazgos de inteligencia y sabiduría.

El liderazgo implica hacerse cargo de situaciones complejas e inventar posibilidades para su abordaje, en apreciar y hacer juicios prudentes pero -a un mismo tiempo- riesgosos.

En síntesis, el liderazgo implica tomar riesgos y esta es una cuestión que afecta no solo al mundo de la política sino que impacta sobre cualquier líder sin excepción del ámbito en el que él lidere.

Los líderes deben estar preparados para los desafíos de esta nueva época y uno de los principales desafíos que deberán afrontar será el de aprender a instrumentar el Poder con inteligencia y sabiduría. Dado este contexto, ciertos entendimientos se vuelven claves.

El líder consigue resultados a través de las acciones que lleva a cabo. Estas acciones las elucubra y decide desde un marco interno; desde un determinado entendimiento. Es este entendimiento y marco interno del líder el que en definitiva ingenia y decide las acciones que luego darán determinados resultados. Si pretendemos optimizar los resultados del liderazgo, pues debemos trabajar en optimizar los entendimientos de los líderes.

# **Desde la Estrategia Operacional hacia la Gran Estrategia**

**Más allá del Dircom...  
La autopoiesis y el DircoN**

En la **3GRCO** necesitamos volver a encuadrar nuestro entendimiento acerca de la Estrategia asumiendo por “encuadre” al marco general o dirección que proporciona una línea maestra para los pensamientos y las acciones (Whitmore 2006). Refiere pues al contexto cognitivo que envuelve a las apreciaciones, sucesos o experiencias, de algún modo establece el perímetro y los límites a los que se circunscriben nuestras apreciaciones.

En “El poder y la acción” (Scheinsohn, 2011) me refería a la **Estrategia** en los siguientes términos:

“Ejercicio, lenguaje y constructo decisional compuesto por las premisas generales que orientan a otras decisiones derivadas, las cuales persiguen configurar una determinada dinámica del Poder tal que posibilite la consecución de los propósitos fundamentales de manera sustentable a la vez que preservar los intereses vitales. Supone prácticas y un proceso con instancias de formalización, emergencia y/o aprendizaje que se constituyen en un ejercicio continuo y prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines” (Scheinsohn, 2011 p.31).

Hoy agregaría que para una organización, la (*Gran*) *Estrategia* es un verbo (más exactamente un verbo de proceso) que debería pronunciarse **autopoiesis**.

La autopoiesis o autopoyesis (del griego “*poiésis*”, capacidad de producir) es un neologismo, donde un “sistema vivente” es capaz de reproducirse y mantenerse por sí mismo. Fue propuesto por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela (1984) para definir la química de auto-mantenimiento de las células vivas. Describe además que estos sistemas están subordinados a su perduración y que se encuentran definidos por sus condiciones estructurales.

En síntesis, la autopoiesis es la condición de existencia de los seres vivos en la continua producción de sí mismos.

Sin embargo y puesto que ningún sistema controla por sí mismo todas las bases de su existencia, resulta menester hacer la distinción de que autopoiesis no es sinónimo de autarquía. Si bien la viabilidad de los sistemas autopoieticos implica el mantenimiento de su organización interna, es claro que éstos existirán mientras estén adaptados a sus entornos.

Las organizaciones sociales pueden ser asumidas como sistemas autopoieticos y autorreferentes (Luhmann 1998), ellas se autoproducen a través de las comunicaciones y las decisiones que se toman -en base a sus lógicas internas y en relación a los estímulos de su entorno-. El comportamiento del sistema se determina entonces tanto por la dinámica interna como por los requerimientos del medio ambiente que estimulan permanentemente al sistema. Así, el sistema organizacional autopoietico se define en su relación con el entorno.

Desde el punto de vista cognoscitivo, el sistema organización establece una relación de carácter cerrado con su medio ambiente pero a la vez abierto desde respecto del intercambio material y energético. Así, aunque la viabilidad de las organizaciones sólo puede consumarse en intercambios energéticos y materiales con el entorno, sus modos para accionar sólo los pueden tomar desde sí mismas.

Desde la perspectiva de **Comunicación Estratégica**<sup>®</sup>, sostenemos que resulta fundamental distinguir la “Estrategia Operacional” de la “Gran Estrategia” (Scheinsohn, 2011, 2012).

La “Estrategia Operacional” es el máximo nivel de decisión dentro de cada área clave de resultados. Es el nivel en el que en verdad se desempeñan todos los Directores de área con sus

imperativos de desempeño. Es el nivel en el que –más allá de las particularidades del rol- al igual que los otros Directores como el de Finanzas, Recursos Humanos o Producción, el Dircom debería poder rendir cuentas de resultados concretos a través del cumplimiento de ciertos indicadores clave de desempeño o *KPI's* (Key Performance Indicator) que son pertinentes a la naturaleza de su quehacer.

Entonces cuando en general se habla de “Estrategia de Comunicación”, se refiere a la “Estrategia Operacional de Comunicación”. Este es el lugar que creo debe ocupar el Dircom que supimos concebir durante la 2GRCO, transversalizando y articulando las diversas disciplinas, técnicas y perspectivas que constituyen a la comunicación e integrando las diferentes tácticas en una “Estrategia Operacional”.

Sin embargo se omite una categoría fundamental que hace de puente entre el “Nivel Político” de la organización (Conducción), caracterizado por un pensamiento abstracto y predominantemente proyectivo, y el nivel de la “Estrategia Operacional” en el que se aplica un pensamiento de perfil más “ejecutivo”, más emparentado con la concepción y control de las acciones en concreto.

Este puente clave que articula el dominio de la Política con el de la Estrategia Operacional es la **“Gran Estrategia”** que aborda la autopiesis y se constituye en el territorio privilegiado de **Comunicación Estratégica<sup>®</sup>** (en tanto entendimiento y sistema de soluciones integradas para el Gobierno de las organizaciones)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Denominamos **Hexag-ON** al tablero de comando idóneo destinado a intervenir y dinamizar todo este complejo metaproceso. El **Hexag-ON** define los seis activadores clave de la Gran Estrategia y está explicado en detalle en el libro “El poder y la acción” (Scheinsohn 2011).

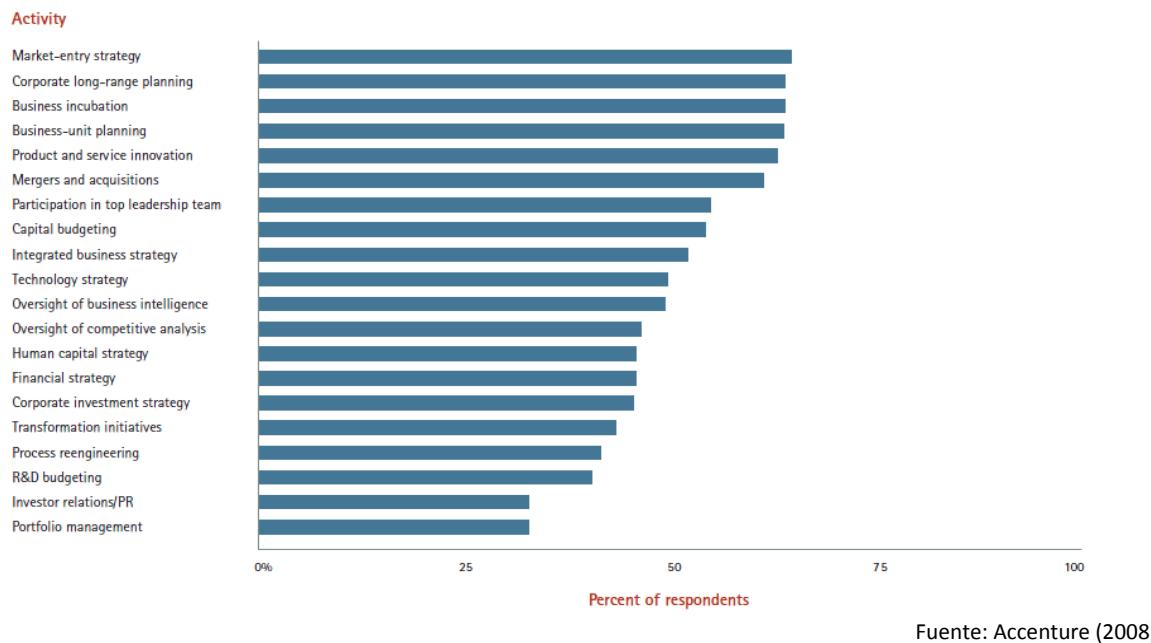
Como resultado de lo antes expuesto, sostenemos que se impone una nueva figura que debería estar más allá del Dircom: el **DircoN** o **Director Consejero de Gran Estrategia** (Scheinsohn, 2011). Basta observar los organigramas de numerosas organizaciones para advertir que se están dando transformaciones que impactan de lleno sobre las “certezas” que la 2GRCO nos legó. De hecho, muchas organizaciones están poniendo en funciones a una flamante figura en franco ascenso y a la que me referí en “El poder y la acción” (Scheinsohn, 2011) sin que muchos advirtieran las significativas consecuencias; se trata del **Chief Strategy Officer** (Director de Estrategia) o **CSO**.



El concepto de CSO fue presentado en sociedad a través de un reporte publicado en el 2007 por la Harvard Business Review. Entre las muchas claves que brinda dicho reporte, sobresalen las ideas de que el CSO se encuentra a la derecha y solo un escalafón más abajo del Director Ejecutivo o CEO (Chief Executive Officer), que se constituye en un colaborador privilegiado de este último en el complejo proceso de la formulación, comunicación, ejecución y sostenibilidad de la Estrategia (Timothy, 2007).

De acuerdo a un estudio publicado por Accenture (2008), en una revisión en la prensa de negocios, hasta 1996 aparecieron un total de apenas siete anuncios de CSO que fueron solicitados por grandes empresas. Las pioneras Colonial Penn Life Insurance Company y Mead Westvaco Corporation en 1979. Entre 1997 y 2002 se publicaron 39 anuncios con un pico de 14 en 2001. Desde entonces, el número de anuncios viene creciendo de manera constante -de 8 en 2003 a 21 en 2006-.

De acuerdo al estudio de Accenture, la función de CSO tiene “amplitud y profundidad” (Accenture, 2008, p4) porque tiene responsabilidad significativa sobre un promedio de 10 funciones y actividades clave del negocio.



Fuente: Accenture (2008)

Cabe agregar que el estudio arroja asimismo que la mayoría de los CSO tienen una sustancial experiencia previa en diversos cargos clave.

Aún nos resta establecer si el CSO será una función que se dinamizará de manera más cercana al la Estrategia Operacional -Balance Scorecard- (cuadro de mando integral) o más cercana a la Gran Estrategia (Conducción Política). De establecerse en un lugar más cercanos a la Conducción y la Gran Estrategia estaríamos asistiendo al surgimiento de un nuevo actor clave para las organizaciones que denomo DircoN (Director Consejero de Gran Estrategia).

El DircoN sería al CSO (Chief Strategy Officer) aquello que el Dircom es al CCO (Chief Communication Officer).

Mi tesis es que, en el marco de la **3GRCO**, además del Dircom se impone ahora el concurso de un Director Consejero de Gran Estrategia (DircoN).

El DircoN -desde la Gran Estrategia y a través del lenguaje en su más amplio sentido- acciona como un puente articulador entre “lo político” y “lo operacional”, no sólo respecto de la Estrategia Operacional de Comunicación hoy a cargo del Dircom, sino en general respecto de todas las áreas estratégicas operacionales (Comercial, Producción, Legales, Finanzas, etc.). Interviene así en el Gobierno de la organización y en el proceso de autopoiesis.

Por lo antes expuesto, la naturaleza de las incumbencias que afectan la función del DircoN, claramente trascienden las problemáticas propias y restrictivas de la “comunicación”.

# **Emergentes**

---

**Daniel Scheinsohn - 3GRCO**

**39**

Twitter: @Scheinsohn - [scheinsohn@gmail.com](mailto:scheinsohn@gmail.com) - [www.comunicacionestrategica.org](http://www.comunicacionestrategica.org)

La 1GRCO contribuyó a través de la constitución identitaria de cada técnica comunicacional, definió cada una de sus incumbencias y favoreció el desarrollo de cada una de las potencialidades. La figura emergente de este proceso es el “especialista” y el marco conceptual idóneo es el de cada una de las disciplinas técnicas.

La 2GRCO integró a las técnicas, transversalizó y jerarquizó a la comunicación asumiéndola como el instrumento por excelencia para el relacionamiento con los públicos. La figura emergente de este proceso es el Dircom y el marco conceptual idoneo es la CIGA (Comunicación Institucional Generalmente Aceptada).

La **3GRCO** en cambio asume a la comunicación como inherente a la organización. La comunicación ya no es “algo que está” o que “sirve para” porque desde su perspectiva **la organización es comunicación** en sí misma. Por ello **el Gobierno de una organización – consciente o inconscientemente- se realiza en la comunicación** que regula los “modos del vivir” y en definitiva constituye el “ser en el mundo” de la organización.

La figura entonces que encarna el espíritu de la **3GRCO** es el **DircoN** siendo **Comunicación Estratégica**<sup>°</sup> el marco conceptual, referencial y operativo que lo inspira.<sup>5</sup>

La 2GRCO tuvo la gran virtud de integrar a las técnicas, promover un entendimiento holístico de la organización y lograr instalar a la comunicación jerarquizándola como un elemento clave de los procesos organizacionales. A esto lo denomino la “Primera Evangelización”.

<sup>5</sup> Nuestra perspectiva se identifica con el símbolo ® para diferenciarse de aquellas teorías que aunque se autodenominen “comunicación estratégica” -pero sin el símbolo ®- o abordan el tema de la “estrategia”, no se inscriben en los nuevos imperativos y desafíos que plantea la **3GRCO**. Las mencionadas propuestas teóricas son en esencia radicalmente distintas a nuestra propuesta porque en verdad se inscriben en las lógicas de la 2GRCO, sus desarrollos pertenecen a los ámbitos de la Multi/Pluri/Interdisciplina (no de la Transdisciplina) y tratan de la Estrategia Operacional de Comunicación que incumbe al quehacer del Dircom (no de la Gran Estrategia que incumbe al DircoN).

La **3GRCO** impone ahora la **hiperjerarquización de la comunicación en las organizaciones** porque asume a la organización como **sistema social autopoético** (Schvarstein, 1997) que **en esencia es comunicación** y que por lo tanto **se la Gobierna en la comunicación** (más exactamente **en el Lenguaje**).

Aceptar que corresponde Gobernar a una organización desde y a través de la comunicación nos impulsa a la elaboración de una radical ***metanoia***, esto es, ser capaces de transformarnos en observadores y decisores distintos. Denomino “**Segunda Evangelización**” de la comunicación en las organizaciones a la tarea que nos convoca a imponer las ideas e instrumentos propios de la **3GRCO**.

La 2GRCO “extendió” las fronteras de las disciplinas (PR, Publicidad, Diseño, etc.). Este fue el efecto natural de la multi/pluri/interdisciplinariedad que esta revolución impulsó. Las identidades profesionales se enriquecieron pero al mismo tiempo desdibujo y nubló los territorios disciplinares. En la **3GRCO** cada disciplina deberá volver a ser más disciplina, pero ya no para encerrarse en sí misma sino por el contrario para abrirse al diálogo para un intercambio fructífero ahora en “convivencia en la diferencia” con las otras disciplinas implicadas.

Ante estas realidades entonces las disciplinas deben ser “Glocalizadas”. En este contexto “Glocalizar” es reivindicar cada disciplina promoviendo su desarrollo y permanente innovación en el marco de su propio territorio disciplinar para -y paradójicamente- potenciar sus alcances en el marco del interjuego con las otras disciplinas.

	<b>1GRCO</b> Primera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones	<b>2GRCO</b> Segunda Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones 1era EVANGELIZACIÓN	<b>3GRCO</b> Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones 2da EVANGELIZACIÓN
<b>Ámbito privilegiado</b>	Cada una de las áreas técnicas	Estrategia Operacional de Comunicación	Gobierno Conducción política -Gran Estrategia-
<b>Núcleo de los Entendimientos</b>	- Atiende aquellos requerimientos de las otras áreas de gestión	- La comunicación es una dimensión clave de la gestión	- Autopoiesis. - La comunicación es inherente a la organización.
<b>Abordaje</b>	Disciplinar	Multi/Pluri/Interdisciplinar	Transdisciplinar
<b>Claves y Consecuencias</b>	Especialización de los saberes técnicos	Integración de las disciplinas. Transversalidad y jerarquización.	"Glocalización" de las disciplinas. Metanoia e hiperjerarquización.
<b>Figura representativa</b>	Especialista	Dircom	<b>DircoN</b>

Con la publicación de mi primer libro (Scheinsohn 1990) propuse mi concepto de **Comunicación Estratégica® como un entendimiento, un marco conceptual y un metaproceso sistémico de soluciones integradas**. Hoy a partir de las lógicas impuestas por una emergente **3GRCO** y para que el concepto quede actualizado, debería agregar además que **Comunicación Estratégica® es la ingeniería que despliega el DircoN para impulsar la viabilidad y promover el “éxito” del sistema.**

Una organización es en esencia un emergente sistémico y no una suma discreta y arbitraria de partes. Desde el punto de vista de la “salud organizacional” aquello que debe procurar “ser exitoso” es precisamente ese emergente organizacional sistémico, y no alguna de sus partes como a menudo sucede. Solo el éxito de aquel emergente organizacional sistémico habilita a que el éxito sea sostenido y sustentable. La comunicación en su más amplio sentido, es aquello que lo hace posible porque -como expresé anteriormente- la organización es comunicación.

En la **3GRCO** la organización indefectiblemente necesita “ser con otros”. La (**Gran**) **Estrategia**, en tanto constructo de decisiones generales o **metadecisión**, emerge en ese particular “**ser con otros**”.

A través de una suerte de “**conversación institucional**”, cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público (diálogo, polémica, competencia, seducción, aniquilamiento, etc.) a partir de los cuales y conforme a sus convicciones procurará su realización, fundamentalmente siendo, no tan sólo diciendo.

La **3GRCO** implica una revolución cuyos alcances lógicamente exceden los horizontes estrictos de la comunicación. Así, la revolución en ciernes impacta de lleno en la identidad y en la esencia misma de las organizaciones puesto que, como ya hemos afirmado, la comunicación es inherente a la organización: “**la organización es comunicación**”. Entonces es desde la comunicación que se la debe gobernar más allá de cuál sea la naturaleza de sus actividades.

Quienes gobiernan las organizaciones deberán estar dispuestos a abandonar las certezas y su otra clásica isotopía mecanicista, burocratizante y mercantilista porque en el marco de la **3GRCO** la organización se transforma definitivamente en un “**Animal Político**” (Scheinsohn, 2011).

Conviene advertir que para descubrir la **3GRCO** deberemos **sensibilizarnos ante las sutilezas**. Sucede que esta tercera revolución no exhibirá “transformaciones exageradamente evidentes” como sí tuvo la oportunidad de ofrecernos en cambio la 2GRCO, esto fundamentalmente gracias a su contemporaneidad y concomitancia con la explosión de las NTIC’s.

Si bien la **3GRCO** ciertamente nos posiciona ante un cambio disruptivo y vital, las consecuencias de este cambio resultan muy poco espectaculares por tratarse de una revolución interna y mental, una **metanoia** respecto de las formas de apreciar y entender a la comunicación y a las organizaciones.

En definitiva y como bien afirmara el novelista francés Marcel Proust (1871 - 1922) el verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras sino en aprender a ver las mismas tierras con nuevos ojos. Los nuevos mundos y paradigmas de la comunicación en las organizaciones están aguardando ser descubiertos. Debemos entonces ser capaces de abrir los ojos con una mirada distinta para lograr anticiparnos y comprender los desafíos e infinitas posibilidades que ello nos brinda.

Para finalizar diré que apuesto a que el mayor provecho sobre las ideas expuestas en este trabajo lo obtendrán quienes se están formando y aún no tienen un compromiso interesado y/o servil con las ideas y reglas heredadas desde la Primera y/o Segunda Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones. No obstante, podrán hacerlo asimismo los cazadores de tendencias, los inconformistas, los pioneros, los revolucionarios y todos aquellos que estamos convencidos de que la búsqueda de la sabiduría implica aceptarnos como “eternos aprendices”.

## Sobre el autor: Daniel Scheinsohn

---



DBA (Doctor in Business Administration).

Summa Cum Laude (máxima mención de honor)

Universidad Alta Dirección - Panamá.

Accreditation Council for Business Schools & Programs - USA.

MSc (Master of Science).

Major: Strategic Business Management.

SBS-Swiss Business School. Zurich. Switzerland.

Egresó de la Escuela Superior de Guerra del Ejército especializándose en Inteligencia Estratégica.

Psicólogo Social y graduado en publicidad.

Realizó estudios de doctorado y posgrados en ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la educación, epistemología y ética de las ciencias, metodología de la investigación científica, constructivismo, management, análisis organizacional, negociación, ontología del lenguaje, pensamiento complejo y estrategia. Coach certificado internacionalmente por ICC.

Investigador en los ámbitos de las ciencias de gobierno, estrategia, ciencias de la comunicación, management, marketing y desarrollo competitivo.

Premio 1990 a la Excelencia en Publicidad.

Presidente y disertante en numerosos congresos internacionales.

Catedrático, director y evaluador de carreras de posgrado y maestrías.

Asesoró a organismos internacionales, gobiernos y a numerosas empresas de los sectores público y privado. Directivo de importantes empresas nacionales y multinacionales.

Autor de artículos y de libros considerados clásicos y de consulta obligatoria en numerosas universidades del mundo. Entre ellos "Comunicación Estratégica®" y "El poder y la acción".

Se desempeña como consultor internacional, strategy insighter, trainer y coach senior de líderes, organizaciones y equipos de Alta Dirección. Asesor de gabinete en gestión de proyectos de gobierno.

## Bibliografía

---

Ander-Egg, E. (1993). "Técnicas de investigación social". Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Bernays, E. (1998) "Cristalizando la opinión pública". Barcelona: Gestión 2000

Biagi, M. (2005) "Investigación Científica" 1ed. Buenos Aires: Praia.

Breene T., Nunes P. F., Shill W. (2008) "Rise of the Chief Strategy Officer". Accenture Executive Leadership Team. Boston, Massachusetts. Accenture Outlook.

Costa, J. (1977) "La imagen de empresa", Barcelona: CEAC

Costa, J. (1992) "Reinventar la publicidad". Madrid: Fundesco

Costa, J. (1995) "Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios". Madrid: Ediciones de Ciencias Sociales.

Echeverría, Rafael. (1997) "Ontología del lenguaje". Chile: Dolmen.

Fidler, R. (1998) "Mediamorfosis". Buenos Aires: Granica.

Folch, R. (1999) "Diccionario de socioecología". Barcelona: Editorial Planeta

Galeano, E. (1997) "Modelos de Comunicación". Buenos Aires: Ed. Macchi.

Garrido, F. J. (1999) "*Imagen & Empresa*". Santiago de Chile: RIL.

Kuhn, Thomas S. (2000) "*La estructura de las revoluciones científicas*". Madrid: Fondo de Cultura Económica

Kleppner, O (1994) "*Publicidad*". México: Prentice Hall

Levitt, Theodore (1960) "*Marketing Myopia*", Harvard Business Review. Boston.

López Austin, A y López Luján, L. (2000) "*La periodización de la historia mesoamericana*". México: en "Arqueología Mexicana".

Luhmann, N. (1998). "*Sistemas sociales*". Barcelona: Anthropos

Maturana y Varela, (1984) "*El árbol del conocimiento*". Chile: Editorial universitaria.

Morin E. (1995) "Sobre la Interdisciplinariedad", Revista "Complejidad", Año 1, Nro. 0..

Mosterin, J. (2011) "*Epistemología y racionalidad*". Lima: Fondo Editorial UIGV.

Naím, M. (2013) "*El fin del poder*". Buenos Aires: Debate.

Ries, Al y Trout, Jack (1986) "*Posicionamiento*". México: Serie de McGraw-Hill-Management McGraw-Hill Interamericana de México S.A.

Sanchez Zuluaga, U. (2006) “*Modelos y Esquemas de Comunicación*”. Medellín: Universidad de Medellín.

Schvarstein, L. (1991) “*Psicología social de las organizaciones*”. Buenos Aires: Paidós.

Schvarstein, L. (1997) “*Psicología Social de las Organizaciones – Nuevos Aportes*”. Buenos Aires: Paidós.

Scheinsohn, D. (1998) “*Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*”. Buenos Aires: Fundación OSDE

Scheinsohn, D. (2000) “*La huella digital*”. Buenos Aires: Fundación OSDE.

Scheinsohn, D. (2011) “*El poder y la acción*”. Buenos Aires: Granica.

Scheinsohn, D. (2012) Reportaje. México: en Revista Razón y Palabra, nro. 80 ([http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/E80/01\\_Scheinsohn\\_E80.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/E80/01_Scheinsohn_E80.pdf))

Scheinsohn, D. (2014) “*La Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones y la inminencia del DircoN*”. Publicado en RiHumSo - Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales. UNLaM - Año 3- Número 5 – pp. 3-22 – Relaciones Públicas ISSN 2250-8139. Buenos Aires: UNLaM

Scheinsohn D. , Schifrin A. , Stortini G. , Yasky D. (2014) “*La glocalización de las relaciones públicas. Las consecuencias derivadas de una nueva revolución de la comunicación en las organizaciones*”. Ponencia en Congreso XVI Redcom. Buenos Aires: UNLaM.

Schultz, Don (1992), “*Comunicaciones de marketing integradas*” Buenos Aires: Granica.

Senge, P (1994) “*La Quinta Disciplina*” Buenos Aires: Granica.

Stortini, G. P. (2008) “*Los asuntos públicos, el retorno de las relaciones públicas a su función política de origen.*” Reflexión Académica en Diseño y Comunicación Nº X (Año IX, Vol. 10, Agosto 2008, Buenos Aires, Argentina.)

Timothy R., Breene S., Nunes P. F. and Shill W. E. Shill (2007) “*The Chief Strategy Officer*” Harvard Business Review.

Toffler, Alvin (1986) “La tercera ola”. Barcelona: Plaza & Janés.

Toffler, Alvin (1992) “*El cambio del poder*”. Barcelona: Plaza y Janés

Yasky, D. N. (2008) “*Relaciones con los medios, eje del trabajo del relacionista público*”. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación Nº X (Año IX, Vol. 10, Agosto 2008, Buenos Aires, Argentina.)

Whitmore J. (2006) “*Coaching*”. Buenos Aires: Paidós Empresa

Winograd, T y Flores, F. (1986) “*Understanding computers and cognition: A new fundation for design*”. Nuew York: Albex

# 3GRCO

D A N I E L   S C H E I N S O H N

