



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

EL “PASO PERDIDO”.

ESTUDIO SOBRE LA CORRESPONDENCIA ENTRE EL PLAN  
Y EL DISEÑO DE MENSAJES EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

EDUARDO JULIÁN LÓPEZ ESPINOSA

ASESOR:

DR. RICARDO MAGAÑA FIGUEROA



CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



*A mamá.*



Es mi deseo expresar un sincero y profundo agradecimiento a todos aquellos que hicieron posible la conclusión de esta obra. Al Mtro. Enrique Olivares Flores, por su generosa amistad y su inmenso e incondicional apoyo. Al Dr. Ricardo Magaña Figueroa, por creer en mí y rescatarme académicamente cuando más lo necesitaba. Al Mtro. Seymour Espinoza Camacho, por los cinco años en que fui su alumno, su adjunto y su empleado, tiempo durante el cual aprendí incuantificables lecciones de trabajo y de vida, tanto de las muy satisfactorias como de las terriblemente duras. A Sergio Osvaldo Sánchez Sánchez, a Anna Laura Montiel Álvarez, a Paola Fontanelli Espinosa, a Adrián Morales Rodríguez, a Ricardo Celaya Ibáñez, a Edgar Elorza Martínez y a Giovanni Almonte Gallegos, por brindarme su tiempo y voz como profesionales de la comunicación, cuyos aportes fueron la materia prima para el estudio de campo. Al Dr. Felipe Neri López Veneroni, al Mtro. Efraín Pérez Espino y al Lic. Marcos Romero Martínez, miembros del sínodo, por su lectura y observaciones para enriquecer este trabajo. Al Lic. Enrique Heredia Gayosso y al Mtro. Arturo Guillemaud Rodríguez Vázquez, por su confianza y actuación ante la emergencia administrativa. A mi estimada Martha Georgina Larruz Jiménez, por enseñarme a utilizar los programas de cómputo que posibilitaron el análisis de datos. A José Rodrigo García Cortés y a Luis Esteban Esparza Campos, por tenderme la mano para establecer contacto con los expertos entrevistados. Al Mtro. José Octavio Ávila Guerrero, por acompañarme en esta tarea desde hace un buen tiempo. A la clase de Publicidad de la Mtra. Reyna Díaz Huerta; al equipo de GADAI de México, S.A. de C.V., y a la Coordinación de Comunicación Social del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, por ser los espacios de práctica académica y experiencia laboral en los cuales surgió la intuición originaria de esta Tesis. A los profesores en cuyas materias obtuve el conocimiento y la práctica que se ve reflejada en estas páginas. A todos los universitarios que, en uno u otro momento, me sugirieron bibliografía y realizaron comentarios para mejorar el escrito, entre quienes se encuentran el Mtro. Rafael Ávila González, la colega Alma Edith Cervantes Martínez y el compañero Omar Said Arrieta Torres. Al Ing. Rubén Balbuena Ortega, por brindarme una buena oportunidad de ejercitarme en la labor de investigación. A Anayeli Durán Lule, por su ayuda en la revisión y corrección ortotipográfica del escrito final. A mi tío Guillermo Zamora Gómez, por brindarme apoyo para cubrir los costos del proyecto. A mi primo Óscar, por decirme en dónde imprimen bueno, bonito y barato. Al Dr. Armando Javier Pérez González y a la Dra. Betty Marjorie Rothschild Fuentes, cuyas atenciones me brindaron las condiciones para poder concluir la carrera. A Martha Gasca Díaz, a David Serrano Celis y al equipo de Multidisciplina Aplicada, A.C., por enseñarme cómo utilizar este trabajo en la construcción de mi propio proyecto de empresa y ayudarme confiar en mi determinación. A mi familia. A todos los amigos que no se han olvidado. A la UNAM, por ser la UNAM, con todo y su riquísimo acervo bibliotecario. Y a Dios, por la evidencia presente de que las excepciones existen.



# Índice

|  |     |
|--|-----|
| <b>Introducción: el “paso perdido”</b> .....   | v   |
| <b>Capítulo uno: discusión sobre la planeación, la comunicación y la creatividad</b> .....             | 1   |
| 1.1 Los enfoques teóricos sobre la planeación .....  | 2   |
| 1.2 La planeación o planificación y algunos conceptos relacionados .....                               | 6   |
| 1.3 La planeación estratégica .....  | 13  |
| 1.4 El método de planeación estratégica .....  | 19  |
| 1.5 La planeación estratégica de la comunicación .....   | 30  |
| 1.6 La creatividad en la planeación estratégica de la comunicación .....                               | 45  |
| <b>Capítulo dos: reflexiones sobre el tránsito y correspondencia entre el plan y el discurso</b> ..... | 61  |
| 2.1 Reflexiones circundantes a la planeación y a la producción discursiva .....                        | 63  |
| 2.1.1 La razón y la racionalidad asociadas con la planeación .....                                     | 64  |
| 2.1.2 La intuición y la inspiración asociadas con la creatividad .....                                 | 68  |
| 2.1.3 La reciprocidad entre las duplas razón-planeación e intuición-creatividad .....                  | 77  |
| 2.2 Reflexiones sobre el momento de la producción discursiva .....                                     | 81  |
| 2.2.1 La operacionalización .....  | 82  |
| 2.2.2 Los métodos disciplinarios .....   | 88  |
| 2.2.3 Las técnicas creativas .....   | 107 |
| 2.2.4 El control y la evaluación .....   | 111 |
| 2.3 Reflexiones sobre el momento posterior a la producción discursiva .....                            | 114 |
| 2.3.1 La decisión individual .....   | 115 |
| 2.3.2 La decisión colectiva .....  | 123 |
| <b>Capítulo tres: metodología para indagar en la práctica de la construcción discursiva</b> .....      | 133 |
| 3.1 Diseño del aparato de medición .....   | 135 |
| 3.2 Construcción del método de análisis .....  | 160 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo cuatro: análisis sobre la práctica de la producción del discurso y la planeación de la comunicación</b> .....      | 179 |
| 4.1 Caracterización de la muestra en estudio .....   | 180 |
| 4.2 Exposición de los resultados obtenidos con técnicas semicuantitativas .....  | 182 |
| 4.2.1 Hipótesis A: racionalidad e intuición .....  | 186 |
| 4.2.2 Hipótesis B: operacionalización .....  | 199 |
| 4.2.3 Hipótesis C: decisión .....  | 212 |
| 4.2.4 Resultados conjuntos .....   | 227 |
| 4.3 Interpretación sobre temas relevantes y aspectos de interés particular usando técnicas cualitativas .....                  | 233 |
| 4.4 Descripción comprensiva de los elementos fundamentales para gestionar la correspondencia entre el plan y el discurso ..... | 259 |
| <br>   |     |
| <b>Conclusiones: ¿el “paso” encontrado?</b> .....  | 267 |
| <br>   |     |
| <b>Referencias</b> .....   | 275 |
| <br>   |     |
| <b>Anexos</b> .....  | 291 |

*–¿Me diría, por favor, qué camino he de seguir desde aquí?*  
*–Eso depende en buena medida del lugar adonde quieras llegar –dijo el*  
*gato.*  
*–No me importa mucho adónde... –dijo Alicia.*  
*–Entonces no importa por cuál camino vayas –dijo el gato.*  
*–Mientras que llegue a algún lugar –añadió Alicia a manera de explica-*  
*ción.*  
*–Oh, seguramente lo harás –dijo el gato –si simplemente caminas lo*  
*suficiente.*

Lewis Carroll.



# Introducción:

## El “paso perdido”

*Cuando un alma sensible y culta recuerda sus esfuerzos por trazar, según su propio destino intelectual, las grandes líneas de la Razón, cuando estudia, por medio de la memoria, la historia de su propia cultura, se da cuenta de que en la base de sus certidumbres íntimas queda aún el recuerdo de una ignorancia esencial.*

Gaston Bachelard.

**D**esde que en la discusión sociológica se propuso la existencia de formas de razón y acción no instrumentales frente a las contradicciones de la racionalidad del mundo occidental, se ha generado un interés especial por la exploración de nuevos horizontes para las problemáticas de la comunicación interpersonal y mediada, con la esperanza de que exista una vía para el entendimiento mutuo. En el ámbito profesional, esta preocupación ha derivado en la formulación de propuestas metodológicas que retoman formas de racionalidad tanto instrumental como no instrumental para explicar relaciones de conocimiento y expresión del mundo moderno que el ideal racionalista no ha podido esclarecer del todo. Una de dichas opciones parece encontrarse en la redefinición de la llamada “planeación estratégica de la comunicación”.

Como acción imbuida en el espíritu de la razón, la planeación atiende a procedimientos racionales para administrar los recursos con los que se cuenta a fin de trasladarse de una situación en la que se está a una en la cual se desea estar. Dentro del campo de las Ciencias de la Comunicación, ésta se ha colocado como una de las actividades más importantes en la labor del comunicólogo, en un ámbito profesional que le exige habilidades para gestionar la información y traducirla en productos discursivos destinados a la intervención social estratégica, como lo son las campañas publicitarias, los discursos políticos, las estrategias organizacionales y las producciones audiovisuales, entre otros.

Así, la comunicación, en cuanto a actividad susceptible de ser planeada, adscribe sus fundamentos dentro del paradigma de la racionalidad. Sin embargo, la planeación estratégica de la comunicación alberga a la creatividad como un elemento implícito, el cual se presenta como una particularidad que la distancia de la racionalidad propia de otras disciplinas. En este caso, la peculiaridad reside en que la creatividad, al involucrar elementos como la intuición, la inspiración o la divergencia de pensamiento, contradice varios de los supuestos de la racionalidad instrumental, ya que cuestiona sus métodos y razonamientos; permite un actuar vinculado a la emoción y la sensibilidad; e ignora tiempos, costos y utilidades como centros de preocupación, entre otras incidencias.

Por lo tanto, se hace evidente que la planeación de la comunicación posee un conflicto interno en cuanto al tránsito exitoso desde un plan diseñado sobre bases racionales hasta la culminación de un producto discursivo creativo, extremos entre los cuales no siempre existe una relación identificable. Ello se debe a que, entre la elaboración de un diagnóstico en torno a una materia y la generación de un producto comunicacional destinado a un público —como un eslogan de campaña, un lema político o un *jingle*—, no hay claridad sobre la existencia de una conexión, identidad o fundamentación que permita entender, describir o explicar la correspondencia entre lo creativo y lo planeado, con el fin último de garantizarla.

De tal manera, mientras que en la etapa de diseño de un plan existe un pensamiento basado exclusivamente en la razón, se presentan conflictos al momento de volcar la información emanada en un quehacer creativo, ante lo cual se manifiesta una indefinición de expectativas en torno a la pertinencia de las ideas, la innovación, el método de trabajo y los resultados. Estas dificultades propias del ir y venir de la planeación a la creatividad y de la racionalidad a la intuición se gestan tanto a nivel individual como organizacional, en donde muchas veces el profesional queda desorientado y el cliente inconforme a consecuencia de dicho vaivén. No obstante, resulta difícil que los comunicadores reconozcan esto, ya que no existe la costumbre de reflexionar acerca del propio proceso mediante el cual se edifican los discursos, mientras que los comunicólogos, que sí lo hacen, no son partícipes frecuentes de las labores creativas.

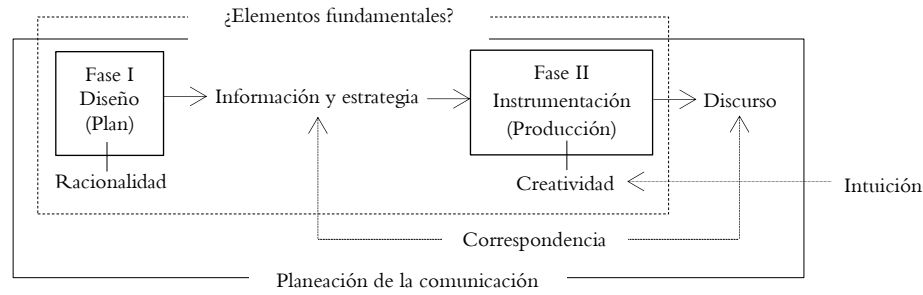
Siendo así, el propósito del presente trabajo es explorar la transición mencionada para descubrir si existen elementos fundamentales para pasar de la fase de diseño del plan a la producción de discursos dentro de la planeación de la comunicación, los cuales permitan describir cómo se puede transitar de un momento de planificación (racionalidad) a uno de creatividad (intuición), en donde sean incluidos los datos emanados del diagnóstico y se considere la infor-

mación contenida en el documento de planeación, sin menoscabar por ello la innovación y el talento creador vertido en el discurso. En otras palabras, se trata de indagar si existen elementos comunes con aspiraciones universales –o universalizantes– para que un proceso real de planeación de la comunicación desemboque en una producción creativa concatenada, garantizando una correspondencia entre producto discursivo y plan de comunicación.

Se denomina “paso perdido” a la situación de indefinición y desorientación sobre las posibilidades de transición entre las entidades mencionadas. Esto parte de una intuición propia surgida luego de trabajar en proyectos que requerían la elaboración de propuestas creativas emanadas de planes estratégicos, donde se advirtió que el equipo de trabajo se enfrentaba a complicaciones profundas en cuanto a la correspondencia entre ideas creativas y planes estructurados. Con posterioridad, se ha presenciado la misma situación en forma repetida a lo largo de una corta experiencia profesional en distintas actividades comunicativas, vivencias a partir de las cuales se ha alimentado la idea de que debe existir un punto de conexión que permita, si no dominar, al menos conocer y describir cómo es que la planeación–racionalidad y la creatividad–intuición convergen en el trabajo del comunicólogo.

Derivado de dicha percepción, han surgido cuestionamientos que avalan la ansiedad por realizar la exploración mencionada: ¿cómo se sintetiza en una unidad discursiva todo un conjunto de proposiciones derivadas de un análisis situacional?; ¿cómo es este proceso de conversión de los datos?; ¿qué es lo que posibilita realizar el paso entre lo planeado y lo ejecutado?; ¿cómo se construye algo nuevo, intencionado y efectivo tomando como base lo que se ha desmenuzado?; ¿qué tanto de las herramientas conceptuales del diagnóstico, los objetivos y las estrategias realmente es contenido en el producto creativo final?; y si los componentes universales existen, ¿se presentan ordenados o desordenados?, ¿de quién dependería su adecuada ejecución? Estas preguntas refuerzan la idea sobre la existencia de dicho “paso perdido” y preparan el terreno para una amplia discusión.

En consideración de lo anterior, se ha expresado la problemática en la siguiente pregunta de investigación: *¿cuáles son los elementos fundamentales que permiten la correspondencia entre la fase de diseño y la producción de discursos en la planeación de la comunicación?* En otras palabras: ¿qué hay en el “paso perdido”? De manera consecuente, el objetivo general de la presente investigación es el de *descubrir los elementos fundamentales que permiten la correspondencia entre la fase de diseño y la producción de discursos en la planeación de la comunicación*. La cuestión queda expresada en la figura 1.

*Figura 1. El “paso perdido”*

Elaboración propia (2012).

En el marco de la planeación de la comunicación, el paso de la fase de diseño del plan (I) a la de instrumentación del mismo (II) se da con relativa facilidad en función de la información y las estrategias generadas. Ahora bien, dado que el componente creativo se inscribe dentro de II y supone una transformación de los datos cuantitativos y cualitativos emanados de I para la derivación del producto discursivo, se presentan dudas en dos vertientes: primero, ¿qué sucede dentro de II con la información de I?; y después, ¿cómo compagina el producto de II con la información y la estrategia de I?, o sea, ¿cómo se corresponden producción con plan y racionalidad con creatividad?, y ¿qué sucede con la intuición?

No es ninguna sorpresa que la intención de respuesta a las cuestiones formuladas explota en un enorme espectro de posibilidades de acuerdo con el nivel de conocimiento desde el cual se le quiera atacar, así como de la perspectiva teórica y filosófica que se posea dentro de los ámbitos del estudio mismo de la planeación y la creatividad. ¿Podría el “paso” hallarse en la transición de I a II, sólo en II, diseminado en ambos o, incluso, en algún elemento no considerado dentro de estos conjuntos? Ante la imposibilidad de definición de una hipótesis consistente al respecto —la cual no es propia en una investigación exploratoria o descriptiva—, se han tomado las aportaciones correspondientes a distintas áreas del conocimiento para la conformación de una guía de contenidos con la cual construir un método de trabajo y ordenar la presente exposición. El espectro de respuestas tentativas ha sido abierto a un recorrido bibliográfico a través de materias extremadamente diversas, como la teología, las corrientes epistemológicas de la racionalidad, la filosofía de la intuición, la teoría de la decisión, las propuestas administrativas y gubernamentales de la planeación, los estudios psicológicos y sociológicos sobre la creatividad, la metodología de las ciencias sociales, la teoría de las organizaciones, las neurociencias, la propaganda y la mercadotecnia política y publicitaria.

Por lo tanto, ya que se sabe que son muchos los elementos que pudieran dar respuesta a la cuestión planteada, y no se desea descartar *a priori* lo que podría ser trascendente sobre una cuestión difusa y confusa, sencillamente se propone, de manera inicial, que *los elementos que permiten la correspondencia entre la fase de diseño del plan y la producción creativa de discursos en la planeación de la comunicación provienen de diversas posturas y ramas del saber; no existe un método único, sino un conjunto de explicaciones provenientes de distintas trincheras del conocimiento.*

Atendiendo a esta guía, lo que se pretende es, en primera instancia, situar la problemática del “paso perdido” atendiendo a los polos de la planeación y la creatividad para que, de ahí, se explore tal diversidad de tentativas, cada una de las cuales es por sí misma una hipótesis. Para la estructuración metódica y conceptual del cuerpo de la investigación se han formulado cinco preguntas particulares que descienden de la general: ¿qué es la planeación estratégica de la comunicación?, ¿qué vínculo tiene con la creatividad en la construcción de productos discursivos?, ¿qué posibilidades de vinculación existen entre la producción creativa y el proceso de planeación de la comunicación?, ¿cuáles de esas posibilidades son factibles en el trabajo profesional?, y ¿qué semejanzas y diferencias hay entre las explicaciones teóricas y las evidencias prácticas para encontrar el vínculo entre la producción creativa de discursos y el diseño del plan en la planeación de la comunicación?

En atención a las implicaciones metodológicas de los cuestionamientos realizados, para la exposición del presente trabajo, se plantea un estudio académico de tipo básico y nivel descriptivo, con un enfoque comparativo y una orientación predominantemente cualitativa.

El primer capítulo, intitulado “Discusión sobre la planeación, la comunicación y la creatividad”, está dedicado a la construcción de un cuerpo teórico sobre la planeación, en el cual se dibujan las directrices necesarias para comprender el problema a investigar. Para ello, se exponen las aproximaciones teóricas de la planeación, su definición, su proceso en distintos niveles y la manera en cómo la creatividad forma parte del mismo.

En el capítulo segundo, “Reflexiones sobre el tránsito y correspondencia entre el plan y el discurso”, se elabora un conjunto de reflexiones acerca del “paso perdido”, las cuales se formulan teóricamente a través de un ejercicio de análisis y síntesis categórico y conceptual, partiendo de una investigación documental. Con ello, se construye una respuesta teórica al problema de investigación, la cual se divide en tres fases: supuestos circundantes al plan y la



producción de discursos, supuestos del momento de la producción y supuestos posteriores a ésta.

En el tercer capítulo, que lleva por título “Metodología para indagar sobre una práctica de la construcción discursiva”, se expone la confección metodológica para indagar en campo por medio de entrevistas con profesionales de la planeación y la creatividad en la comunicación, realizada a partir de las reflexiones más prometedoras. Se describe el método para el análisis de la información recabada con ayuda de *software* especializado para el estudio de variables cualitativas.

Finalmente, en el capítulo cuarto, “Análisis sobre la teoría y la práctica en el discurso y la planeación”, se exponen los resultados del estudio de campo y se realiza un análisis comparativo de las semejanzas y diferencias entre los datos obtenidos de la evidencia empírica y las reflexiones teóricas realizadas previamente. Con base en ello, se hace un listado de temas relevantes y puntos de interés especial para una discusión más profunda, mismos que se someten a interpretación.

Para sustentar la presente propuesta, se parte del reconocimiento de que todo trabajo en comunicación que se oferta a una audiencia involucra la utilización de datos sobre un objeto de conocimiento y un público, los cuales habrán de ser cristalizados en un discurso. En este sentido, el interés por el presente estudio emana de una discordancia advertida entre los modelos de planeación estratégica que se enseñan en las aulas de las universidades y los procedimientos reales que siguen los profesionales en campo. Se trata de un problema que posee múltiples aplicaciones en cualquier campo de la comunicación que haga uso de la planeación estratégica, debido a que su naturaleza inminentemente metodológica le confiere la facultad de atravesar transversalmente el quehacer profesional del comunicólogo. Asimismo, es un tópico pertinente, pues se relaciona directamente con el método para la construcción de mensajes de cualquier índole, ya sea en comunicación política, social u organizacional, o bien en el periodismo, la publicidad y la producción audiovisual. Por consiguiente, el tema es actual, ya que la discusión sobre la metodología de la investigación en la academia y la intervención en la empresa nunca está por completo agotada.

Entre las dificultades experimentadas para la realización del estudio, sobresale la heterogeneidad de planteamientos acerca del tema, situación que implicó la revisión de fuentes y autores muy distintos; el tratamiento de materias y enfoques distantes o contrapuestos; el abordaje de exposiciones que van desde las muy complejas y académicas hasta las más simples e informa-

les, y, en general, el enfrentamiento a una constante discontinuidad de los temas, los cuales surgían por todos lados para atacar al objeto de estudio. Todo ello ameritó un esfuerzo constante de discriminación de las obras, diferenciación de los niveles de conocimiento y corrientes de pertenencia, homologación de los niveles de análisis y cuidado del ensamblaje conceptual. Es por ello que, en muchos de los casos, se requirió descontextualizar algunos términos o citas, aunque siempre procurando conservar la esencia de los conceptos auténticos de las fuentes utilizadas; empero, se asume toda responsabilidad por si el lector identifica alguna tergiversación o uso inexacto de la información.

Otra complicación derivada del tratamiento del material de investigación, tanto el teórico como el empírico, residió en la abrumadora cantidad de temas que fueron cubiertos, los cuales se tuvieron que delimitar en un hilo discursivo que permitiera exponer lo que se consideró indispensable, con el fin de proporcionar una descripción suficiente –pero no excedente– de cada punto. En tal sentido, es preciso anotar que, atendiendo a un criterio pragmático, sólo se tocaron algunas vertientes temáticas y puntos específicos de aspectos que por sí mismos podrían dar a luz a otras investigaciones.

Asimismo, la construcción metodológica requirió un esfuerzo especial por homologar criterios en la búsqueda de una vía que combinara la información de distintas fuentes (objetivo y subjetivo) y, además, herramientas provenientes de métodos semicuantitativos y cualitativos para el levantamiento de la información y el trabajo de gabinete correspondientes al estudio de campo. Esto se resolvió a través del diseño de una estructura metódica minuciosa de carácter práctico, sustentada en la teoría, por medio de la cual se derivó un paquete técnico y un método de análisis mixto, mismos que demostraron buenos desempeños.

Por último, para el análisis de resultados, se hizo frente a dificultades primarias provenientes del enfoque de trabajo cuando se descubrió, mediante la aplicación de la consulta a expertos y en revisiones posteriores con el asesor de Tesis, que de las hipótesis planteadas en la metodología no debían ser consideradas como pares en competencia, sino a manera de complementos. Esto requirió hacer algunas modificaciones estructurales moderadas para una exposición más certera de los resultados de la investigación, en la cual se asimilaran de mejor forma las evidencias en relación con sus supuestos subyacentes.



## Capítulo uno:

# Discusión sobre la planeación, la comunicación y la creatividad

*Lo que se ha previsto, casi siempre está desprovisto de peligro.*

Nicolás Maquiavelo.

*Cuanto más se atienen al plan los seres humanos, con más intensidad puede afectarles la casualidad.*

Friedrich Dürrenmatt.

La planeación estratégica supone una intervención para la solución de un problema a través de una lógica de racionalidad. Sus estudios y prácticas han sido alimentados desde dos ramas de conocimiento: por un lado, las investigaciones económicas sobre planeación gubernamental, las cuales corresponden al ámbito de la administración pública, y, por otro, los trabajos administrativos dentro de empresas privadas. Tanto en una esfera como en otra, la planeación estratégica propone un esquema de acción general que resume en su esencia los mismos pasos, dentro de los cuales se halla inscrita la creatividad.

Partiendo de la reflexión anterior, el presente capítulo tiene como objetivo *exponer el proceso de planeación de acuerdo con la bibliografía existente al respecto, para llegar a la construcción teórica de un esquema genérico de planeación acotado al campo de la comunicación*, y en el que la creatividad se adscribe como uno de sus componentes. Se aborda el tema siguiendo un orden deductivo, bajo el cual se realiza un recorrido desde las visiones generales y escuelas teóricas que alimentan los estudios sobre la planeación, hasta la descripción del mecanismo operacional de la planeación estratégica de la comunicación.

Con el fin de exponer el argumento propuesto, primero se define la planeación y cómo ésta se encamina hacia el uso del paradigma racional para la solución de problemas. Luego, se

procede al abordaje de la planeación estratégica de acuerdo con distintos autores, teniendo en cuenta sus enfoques y perspectivas teóricas. A través de los conceptos y tipologías estudiados, se realiza un análisis usando los métodos analógico y comparativo para conformar un modelo genérico de planeación estratégica. Después, se hace lo mismo con la planeación estratégica de la comunicación, enfocándose en las particularidades que la distinguen. Finalmente, se abunda en el vínculo existente entre dicho proceso y la creatividad, considerada como un elemento implícito.

### **1.1 Los enfoques teóricos sobre la planeación**

El concepto de planeación ha cobrado especial relevancia en el ámbito académico y en la práctica profesional de disciplinas como la administración, la política, la economía, la sociología, el trabajo social y la comunicación, las cuales tienen como fin, en parte, la actividad genérica de la intervención social, es decir, la acción sobre los hechos y fenómenos de las organizaciones humanas orientándolos a configuraciones específicas que permitan su adecuado desarrollo. A partir de la segunda mitad del siglo XX, la planeación ha sido vista como la clave para llevar a cabo las actividades necesarias para que dicha intervención sea realizada de manera más ordenada, coherente y efectiva. Hoy en día, si se quiere que un esfuerzo emprendido tenga un resultado exitoso, se comienza por planearlo, bajo el supuesto de que mientras mejor pensada sea una empresa, tendrá mayores probabilidades de triunfo.

El campo académico de la planeación o planificación se ha desarrollado principalmente dentro de dos disciplinas cuyos conocimientos han nutrido la estructura de sus procesos: por un lado, los estudios económico-administrativos sobre planificación gubernamental y, por el otro, las investigaciones de planeación administrativa para las empresas privadas. Los primeros corresponden al ámbito de la administración pública y fueron puestos en marcha desde principios del siglo XX como una herramienta para llevar las riendas del Estado, asegurando una administración efectiva de los recursos para la población y solucionando los problemas con base en la elaboración de planes de desarrollo que los prevean. Los segundos comenzaron a partir de 1900 y están destinados a optimizar la productividad industrial a través de un aprovechamiento de recursos, estandarización de procesos de trabajo, organización y dirección que permitan alcanzar

mayores utilidades comerciales, con base en los conceptos de control y destrucción de la competencia (cfr. Chávez, 2003: 26).

A su vez, estos ámbitos, con sus corrientes, generaron diferentes formas de ver la planeación bajo un desarrollo histórico a través de escuelas de pensamiento y tendencias nacidas tanto de la academia como desde la práctica laboral.<sup>1</sup> Éstas se han diversificado y combinado con los modernos estudios sobre las organizaciones, en respuesta a las turbulencias económicas de las últimas décadas. Al respecto, lo fundamental no es adoptar la posición de alguna de ellas, sino dar a notar la explosión de un campo de estudio de notable interés.

Tanto en su enfoque público como privado, la planeación implica la adhesión al paradigma de la racionalidad como la mejor forma de solucionar conflictos y llevar a cabo actividades para obtener mejores resultados. En este caso, se entiende a la racionalidad como “el ejercicio de una capacidad de los seres humanos –que podemos llamar razón– mediante la cual se llevan a cabo elecciones en la búsqueda de fines apropiados...” (Olivé, 1999: 42). En este sentido, es pertinente adherirse a la reflexión de Ander-Egg (2007: 23-24) cuando señala que

...se planifica porque hay que reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad (diagnóstico) y la previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones (prognosis). Con esa información y el análisis e interpretación de la misma, se puede elaborar de una manera más adecuada qué se va a hacer y cómo, cuándo, dónde y con qué. Para ello hay que utilizar una serie de métodos y procedimientos que permitan introducir organización y racionalidad a la acción. Esta racionalidad se define en función de la utilización que se hace de recursos escasos para lograr la máxima utilidad posible. Implica, además, la selección de alternativas y

---

<sup>1</sup> En estas vertientes se encuentran los enfoques de clásicos investigación, desarrollados a partir de 1930, que tuvieron teorías formales e informales. Entre las primeras se encuentran las teorías de la administración científica (Taylor y Fayol), neoclásica (Maynard-Barnes, Koontz, O'Donnell y Newmann), burocrática (Weber), de la organización<sub>i</sub> (Barnard, Simon y March) y de sistemas<sub>i</sub> (Luhmann, Boulding, Rapoport, Johnson y Kast). A su vez, en las informales, están las teorías de las relaciones humanas (Mayo), la sociología industrial (McGregor), la psicología industrial (Scott, Münsterberg, Gilbreth y Katz), el estructuralismo burocrático (Merton), la organización<sub>ii</sub> (Cyert, Miller y Starr) y de sistemas<sub>ii</sub> (Hall, Buckley y Timms). Por otro lado, existen enfoques de investigación modernos, los cuales pueden clasificarse en modelos *hard*, *soft* e imbricados. Dentro de los primeros se hallan el planeamiento estratégico (Ansoff, Ackoff, Chandler y Drucker), basado en objetivos (Drucker e Ishikawa), prospectivo (Miklos, Tello y Godet) y de la estrategia competitiva (Porter, Yip y Harrigan). En los segundos se encuentran el *management* japonés (Ouchi), las teorías de consenso (varios) y los modelos de excelencia (Peters y Waterman). En los imbricados se localizan las ventajas competitivas dinámicas (Porter) y *entrepreneurship-intrapeneurship* (Pinchot, Drucker, McMillan, Lorange y Seeger). Además, están los enfoques del *management* empresarial que se gestaron fuera del ámbito académico, los cuales se dividen en prescriptivos y descriptivos, de acuerdo con las posibilidades de espontaneidad que contemplan en la planeación. En los primeros están las escuelas del diseño FODA (Humphrey), de los planeamientos (Mintzberg), la enfocada en planes formales y explícitos (Ansoff, Shrader, Mulford y Blackburn) y del posicionamiento (Porter, Ries y Trout). En las descriptivas se ubican la escuela empresarial (Baden-Fuller y Stopford), cognitiva (March y Simon), del aprendizaje (Lindblom, Quinn y Weick), política (Allison y Perrow), de los estudios culturales (Normann) y ambiental (Hannan y Freeman) (cfr. Hernida y Serra, 1989; Chávez, 2003: 26-27).

se traduce en el desarrollo de políticas y programas a través de un conjunto de actividades tendientes a garantizar el logro de las finalidades propuestas. Ahora bien, esta forma de introducir organización y racionalidad a la acción es lo que se denomina planificar o planificación.

La racionalidad se visualiza, entonces, como el enfoque de conocimiento del cual emerge la necesidad de planeación y, a su vez, la entidad que está destinada a atender.

Del mismo modo, tanto el Estado como la empresa privada pueden ser vistos a manera de organizaciones, o sea, de espacios de acción formalmente restringidos, en los cuales la racionalidad funge como elemento fundamental para definir los límites y funciones de cada una. Toda forma organizada es, por definición, producto de una actividad de racionalización sobre la realidad que permite “recortarla” para establecer, a través de recursos formales, un campo delimitado de actuación. En este sentido, la planeación es una actividad cognoscitiva en la que se fragmenta la realidad para que los sujetos conozcan a los objetos y puedan decidir o tomar postura acerca de ellos.

Ahora bien, si la planeación moderna se integró en un principio por los estudios en los ámbitos económico y administrativo, ello no significa que los elementos y perspectivas de ambos fueran iguales. Es importante precisar que persiguieron fines distintos dentro de su quehacer y desarrollaron conceptos, procesos y métodos similares que pudieron integrarse en los primeros estudios en la materia, hasta llegar a lo que actualmente se define como “planeación estratégica”. No obstante, sigue sin existir un modelo genérico de planeación que opere en todas las áreas y campos de conocimiento, puesto que cada una requiere la diferenciación de sus propios aspectos e, incluso, existen disidencias y bifurcaciones en las consideraciones sobre cómo deberá ser tal proceso.

Al respecto, en el terreno público, Matus (1978: 72-73) busca una “epistemología de la planeación” a partir de la identificación de los supuestos conceptuales más relevantes usados en lo concerniente a la economía. Para él, “...la planificación debe suponer que existe una *correspondencia esencial* entre las categorías de análisis y los problemas fundamentales del momento histórico al cual se aplican, así como entre las estructuras analíticas empleadas y las estructuras reales”.<sup>2</sup> En el marco de una teoría de la planeación para el desarrollo del Estado, esta propuesta ofrece un panorama más amplio para la actividad de planear sobre una base filosófica, con un sustento sólido porque va más allá del carácter operativo —o incluso técnico— de las propuestas

---

<sup>2</sup> Cursivas en el original.

de corte administrativo. En dicha correspondencia, el autor distingue los planos material y de las ideas, con lo que desarrolla cinco supuestos básicos de la planeación en relación con la noción de realidad, dentro de los que figura el de la racionalidad, a la cual entiende como la utilización en el grado máximo posible de instrumentos analíticos y la adopción de una postura formal para el seguimiento de los planes con objetivos y decisiones coherentes y compatibles.

Elfring y Volberda (2001: 1) señalan que la planeación es reconocida como una disciplina legítima. Dentro de su estudio, ésta ha sufrido una fragmentación importante en distintas escuelas que enarbolan métodos de trabajo diferentes para la empresa privada. Los autores apuntan que

...el campo del *management* estratégico se encuentra extremadamente fragmentado y no hay acuerdo concerniente a las dimensiones teóricas subyacentes para una aproximación metodológica que sea empleada. En respuesta, muchos estrategas han propugnado una mayor integración de teorías dentro del campo de la estrategia...<sup>3</sup>

En este sentido, la fragmentación del campo de estudio de la planeación ha generado, a la fecha, un entramado complejo de términos y versiones del proceso de planeación que ha conducido a diversas confusiones. Siguiendo los rastros de esta fragmentación extrema, los autores clasifican las escuelas del *management* estratégico bajo dos enfoques: el prescriptivo, que considera supuestos normativos como el flujo jerárquico arriba-abajo, el planeamiento, el análisis y la racionalidad perfecta; y el descriptivo, que se basa, por el contrario, en un flujo abajo-arriba, considera la posibilidad de espontaneidad en la planeación, es visionaria y reconsidera a la racionalidad como un elemento importante, pero que puede ser ligado con otros (cfr. Elfring y Volberda, 2001: 5), como lo son la intuición y la creatividad.<sup>4</sup>

Como último punto de este apartado, debe considerarse que la planeación es una actividad en la que el individuo debe poner en práctica sus habilidades y destrezas para la solución de problemas, con lo cual involucra, de una u otra manera, a la creatividad como elemento necesario para la formulación de alternativas y abordajes distintos.

<sup>3</sup> Cursivas propias. En el original: "...the field of strategic management is extremely fragmented and that there is no agreement concerning the underlying theoretical dimensions for the metodological approach to be employed. In response, many strategists have advocated increased integration of theories within the strategy field" (traducción propia).

<sup>4</sup> La solución podría hallarse en la inclusión de elementos de libertad, como la integración y flexibilización del proceso, el estímulo a la innovación, una sensibilidad ampliada y la consideración de las excepciones. Si planificar supone superar la separación y el aislamiento para interconectar las instancias involucradas en ella, la tendencia natural en el campo teórico debiera ser, como afirma Spender (ctd. en Elfring y Volberda, 2001: 2), hacia la reintegración de los conceptos y teorías. La creación de modelos genéricos de trabajo es un buen ejemplo.



## 1.2 La planeación o planificación y algunos conceptos relacionados

Con fines introductorios al tema, hasta ahora se han tratado los conceptos de planeación y planificación como sinónimos. No obstante, existe todavía una discusión en el campo académico respecto de si se trata de dos conceptos distintos o si es válida tal homologación. Por ejemplo, para Ander-Egg (2007: 62) el problema se sitúa a nivel lingüístico y gramatical, cuando esclarece que

Si analizamos el uso del término **planeamiento**, nos encontramos que en nuestra lengua se suele hacer un uso indiferenciado o indistinto con el término planificación. Sin embargo, si nos atenemos a las reglas de la gramática castellana para derivar el sustantivo, y esto lo aplicamos a la “acción y efecto de planear”, la palabra correcta sería planeamiento. Pero he aquí que, entre nosotros, el uso de este término suele reservarse a las tareas que se realizan en el ámbito territorial o físico, y forma parte de la jerga de los urbanistas y arquitectos...<sup>5</sup>

El autor señala que ambos términos pueden ser utilizados de igual manera, pero el de planeación ha sido asociado con mayor frecuencia a otros campos. Esta visión contrasta con la de Godfeder y Aguilar (1997: 24), quienes denuncian que “Generalmente, ambos términos se usan de manera indiscriminada y confusa, sin que las personas posean elementos claros para su diferenciación...”. Ellos realizan una distinción entre la planeación y la planificación en donde la primera corresponde a una actividad general de elaboración de planes conforme a objetivos determinados, mientras que la segunda es una derivación de la primera a nivel integral, usualmente asociada con la política o la economía. Lo mismo hacen Calderón y Ortega (1984: 15) con distinciones semánticas: “...se debe entender por *planeación*, al conjunto de tareas dirigidas a la elaboración del plan y a la *planificación* como la propia ejecución, control o ejercicio del documento rector”.<sup>6</sup>

En última instancia, el uso de uno u otro término obedece a las dos posturas que alimentan sus estudios: la político-económica aboga por el término clásico de “planificación”, mientras que la administrativa impulsó la variante moderna de “planeación”. Por consiguiente,

<sup>5</sup> Negritas en el original.

<sup>6</sup> Cursivas en el original. No obstante, dentro de esa misma obra, García Coll (1984: 83) señala que “Entendida y aplicada de esta manera, podemos hablar de una verdadera *planificación*; categoría histórica que sólo se puede dar en un modo de producción socialista” (cursivas en el original). Por su parte, Ander-Egg (2007: 61) dice que “...en términos generales, se suele reservar la palabra **planificación** para hacer referencia al proceso de formulación de objetivos y prioridades a nivel macrosocial (provincial, regional, nacional o supranacional), o bien en relación a una rama o sector (económico, social o cultural)” (negritas en el original).

se le da razón a Ander-Egg al situar la problemática de definición de ambos términos más en una cuestión gramatical y de usos en el campo académico que en una distinción conceptual clara y precisa.<sup>7</sup> Como apuntan Díaz y Martins (1978: 110),

La palabra planear debe ser utilizada en una perspectiva semántico-histórica. El proceso o la práctica de actuar voluntariamente bajo proposiciones explícitas para el futuro, torna incompleta la noción tradicional del planeamiento, siempre que se refiera sólo a la elaboración del plan. La consulta al diccionario, o el estudio etimológico del vocablo, conduciría a “hacer el plan, proyectar”. Mientras tanto, esa conceptualización es insuficiente en la actualidad. La propia práctica acumulada, en su corriente utilización, exige su inserción histórica y no una simple y mecánica actitud respetuosa con relación al origen remoto del vocablo. Esa tendencia, inclusive, se confirma modernamente con el hecho de que muchos especialistas ya defendieron el “planeamiento sin plan”.

Atendiendo a esta observación, se pueden homologar ambos términos como significantes que contienen el mismo significado esencial.<sup>8</sup>

La definición de planeación que se utilizará para efectos del presente trabajo posee tres dimensiones: la planeación como acción en un contexto general; la “planeación estratégica”, como término propiamente establecido; y la “planeación de la comunicación”, como campo de acción de la planeación estratégica aplicada de manera específica a la comunicación. Estos tres conceptos siguen, a su vez, una línea evolutiva de aproximación hacia la construcción del vocablo operativo de planeación buscado, con el fin último de encontrar cómo la creatividad se inserta dentro de él.

Para comenzar con el análisis de la actividad genérica de planear, puede retomarse la definición de Macías y Cardona (2007: 132), quienes afirman que

*Planear* es, de manera amplia, la enumeración y jerarquización de acciones a seguir, dispuestas en secuencia, para alcanzar un objetivo. Dicho de otra manera: después de

---

<sup>7</sup> Etimológicamente, la palabra “plan” tiene dos orígenes. El primero proviene del latín *planus*, equivalente a “plano”, que a su vez viene de la raíz indoeuropea *-pele*, que significa “llano” y hace referencia a un sentido geográfico sobre altura o nivel del suelo. Por otro lado, la segunda etimología, que es la que aquí concierne, viene del francés *plant*, que significa “planta” o “diseño”, y que derivó del latín *planta*, cuya raíz indoeuropea, a diferencia del primer término, es *-plat*, que se refiere a “extender” o “esparcir”. Fue a través de esta forma del fránico como se conformaron las voces “planear”, “planeación”, “planificar”, “planificación” y “planificador”. En este caso, planeación corresponde a “acción y efecto de hacer un plan”, mientras que planificar es la “acción y efecto de hacer planes” (*Diccionario Etimológico en Línea*). Como se observa, la diferencia que el plural confiere a ambas acepciones es minúscula.

<sup>8</sup> Se prefiere el uso del término planeación debido a que es más usual en el campo comunicacional que el de planificación. No obstante, si el lector identifica citas textuales en las que se usa la palabra planificación, deberá tomarla por sinónimo apelando a una semántica común.

descomponer un sistema (estratégico) en conjuntos sensiblemente más pequeños, les atribuye propiedades de valor y tiempo en cuanto a su ejecución práctica.<sup>9</sup>

Esta definición hace alusión a una lógica en la que planear se ve como una actividad de eminente fragmentación: se tienen acciones a seguir para alcanzar un objetivo, las cuales se enumeran y jerarquizan gracias a que pueden visualizarse como entidades separadas. Así, un sistema completo se fragmenta en partes y relaciones que lo integran, y éstas, a su vez, pueden subdividirse en otras fracciones, a las cuales se les asignan cargas valorativas de acuerdo con sus propiedades y utilidad. Por ende, se advierte que planear implica un pensamiento racional acorde con la visión de progreso del mundo occidental.

Díaz y Martins (1978: 108) ofrecen una explicación de esta forma de pensamiento al definir la planificación como un proceso que, inherente a su naturaleza, requiere la identificación de ciertos pasos o fases. Para ellos,

La planificación es un proceso, un conjunto de fases (subprocesos, procesos) por medio de los cuales se realiza una operación. Al ser el proceso el conjunto de fases, su realización no es aleatoria. El proceso es sistematizado, obedece a relaciones precisas de interdependencia que lo caracterizan como un sistema, como un conjunto de partes (fases, procesos), relaciones coordinadas entre sí, de manera que formen un todo, un conjunto coherente y armónico, a fin de alcanzar el objetivo final (producto, resultado) determinado. El conjunto de fases que caracteriza el proceso puede ser representado por: conocimiento de la realidad (o situación), decisión, acción y crítica.

Con los elementos aportados por estos autores, se entiende a la planeación como un todo integrado por partes que trabajan en conjunto, lo que remite a la idea de sistema.

Lo fundamental de las anteriores definiciones es comprender cómo la planeación implica, en esencia, un orden de elementos para definir una normalidad en el espacio de trabajo. De ahí que tanto el ámbito empresarial como el estatal se consideren susceptibles de planeación, puesto que se trata, en última instancia, de organizaciones con principios de racionalidad implícitos. Esto concuerda con las tesis de Ander-Egg (2007: 25), quien afirma que

*Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar*

---

<sup>9</sup> Cursivas en el original.

*una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.*<sup>10</sup>

En esta definición, además, se señala que la planeación consiste en una labor de carácter naturalmente administrativo: trata de gestionar los recursos limitados de los cuales se dispone para alcanzar un propósito, de acuerdo con actividades y acciones articuladas racionalmente para ello.<sup>11</sup> Esto corresponde con el enfoque administrativo, el cual ve a la planeación como una labor de corte eminentemente funcional, destinada a asegurar que un determinado segmento de la organización trabaje adecuadamente. Al visualizarla como ideas en función, se da por hecho que se trata de una actividad que requiere la distinción y fragmentación racional de los objetos estudiados en componentes más pequeños a fin de identificar las funciones realizadas por cada uno, para así decidir cuáles las están desempeñando correctamente y cuáles no. Sobre esto descansa gran parte del pensamiento esquemático del planificador.

Una propiedad más de la planeación es su naturaleza teleológico-instrumental, es decir, que se realiza porque tiene un fin determinado, al cual se conoce como “objetivo” y que se trata de conseguir en un plano futuro. Como señala Menéndez (1977: 102), “En términos esenciales, ‘planear’, ‘planificar’, es poner en acción un concepto no determinista de la historia, sino evolucionario y reformista, consciente de sus limitaciones por virtud de la interacción de circunstancias y poderes nacionales e internacionales”. Aunque generalmente el pensamiento funcionalista y el materialista están contrapuestos, encuentran un nexo en el uso de la planeación como herramienta para no abandonarse al azar, sino procurar resultados determinados en momentos pronosticables, ya sea para el mantenimiento del sistema, como lo hace el primero, o aspirando al cambio y el progreso social, como lo propone el segundo.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Cursivas en el original.

<sup>11</sup> Para Godet (cfr. 1993), existen cinco recursos fundamentales que se administran a través de un proceso de planeación: humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales. Éstos han sido definidos desde el enfoque de la administración privada. Los recursos comerciales quedarían excluidos en el caso de la planeación en el ámbito público.

<sup>12</sup> De hecho, Menéndez (1977: 100) afirma que “...planeación es, según Myrdal, sustituto de ‘revolución’ por ser aquella capaz de implantar políticas de largo alcance que llevarían gradualmente a una sociedad a funcionar de acuerdo con los intereses mayoritarios”. Ello se ejemplifica bien en el caso de la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas (URSS), con la llamada “planeación quinquenal”. Aplicada para el desarrollo económico, ésta sirvió como una manera de guiar al Estado reduciendo las incertidumbres del conflicto internacional durante la Guerra Fría y tratando de llevar a la revolución por vías no violentas de cambio. Por ejemplo, en un texto de Berri, Anchiskin y Belousov (1975: 39), el cual fue editado en la hoy extinta asociación de naciones, se afirma que “En el proceso de la construcción planificada del socialismo en la URSS se ha creado y progresa la ciencia de la planeación, que elabora la metodología de la observancia y la utilización de las leyes económicas objetivas del socialismo en la planeación. Dicha ciencia nació de la necesidad de dirigir científicamente la economía socialista y sintetiza teóricamente la práctica de la planeación económica en la URSS y otros países socialistas”. Fuera del tinte políti-

Además de un proceso racional de administración de recursos para el logro de un objetivo, planear trata del diseño de escenarios deseados y la conducción de las acciones para llegar a ellos. En este sentido, el logro del objetivo implica la visualización de un tiempo futuro en el que se pueda alcanzar. Münch y García (ctds. en Rodríguez Valencia, 1999: 35) resaltan eso al definir a la planeación como “La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. Por consiguiente, se puede decir que es una actividad prospectiva<sup>13</sup> que considera los elementos del pasado y la situación presente para divisar y controlar lo que vendrá en un futuro. Tal es la perspectiva de Miklos y Tello (1993: 13):

Por lo general la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. El significado de esta recapacitación se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar la situación deseada. *La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación.* Adoptar estas decisiones y actos, significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable.<sup>14</sup>

Dror (ctd. en Ander-Egg, 2007: 27) resume esta postura en una oración sencilla: “Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles”. Esta definición es tan corta como útil, pues de ella se deriva que no todos los medios son los adecuados: hay unos que son mejores que otros. La actividad de pensar en cuáles de éstos son los preferibles y cuáles no, a fin de modelar el futuro, es el *quid* de la planeación tanto en el ámbito público como en el privado: se esfuerza por establecer de qué recursos es mejor echar mano para hacer algo —sean materiales, humanos, temporales o de otra índole— y cómo se les habrá de tomar para llegar al objetivo-futuro deseado.<sup>15</sup>

---

co-ideológico que tienen (atribuible a su lugar y tiempo de escritura), estas líneas constituyen un buen ejemplo de la importancia de la planeación en la economía.

<sup>13</sup> Si bien la prospectiva es una técnica utilizada en investigación social para la anticipación del futuro, aquí se le toma como una característica emanada del objetivo que posee dicha herramienta, la cual puede ser aplicada al proceso de planeación. Miklos y Tello (2007: 42) distinguen cinco enfoques para anticiparse al futuro: la proyección, la predicción, la previsión, los pronósticos y la prospectiva. A diferencia de sus cuatro precedentes, el quinto es el único que permite construir una visión del futuro posible mismo dándose cuenta de cómo la acción del observador altera los resultados de las visiones futuras y diseñando mecanismos para incidir sobre ellas, a la vez que se visualizan las posibilidades del devenir. En el capítulo tercero de esta Tesis se mostrará cómo el análisis prospectivo estructural tiene un aporte relevante a la investigación con el uso de herramientas cualitativas. *Vid. Intra*, numeral 3.2.

<sup>14</sup> Cursivas en el original.

<sup>15</sup> Por consiguiente, planear no es aplicar recetas infalibles, sino construir métodos con base en lo que se tiene para alcanzar lo que se quiere. Esta reflexión yace en el trasfondo de varios problemas de las perspectivas privada y pú-

De las definiciones de planeación expuestas pueden configurarse los elementos esenciales que caracterizan su naturaleza, los cuales ya han sido identificados a lo largo de esta discusión:

- 1) *Se trata de un proceso.* Implica un conjunto de pasos ordenados que se suceden y que deben ser identificables uno del otro por separado.
- 2) *Se fundamenta en un modo de pensamiento racional.* Siguiendo la visión occidental del mundo, supone que todo es susceptible de ser fragmentado en partes más pequeñas que conforman un todo para poder ser analizadas por separado, en una diada análisis-síntesis: análisis cuando se observa cada parte y síntesis cuando se aprecia la unión de dichas partes de manera integral.<sup>16</sup> A su vez, los productos derivados de ella extrapolan esta lógica, por lo que, para poder comprenderla, quienes se dediquen a planear deben pensar de acuerdo con este paradigma.
- 3) *Tiene un carácter teleológico.* Se planea para alcanzar un fin práctico y llegar a un estado en el que se controle lo que rodea a la actividad que se desempeña.
- 4) *Es prospectiva.* Sirve para modelar un futuro, ya que plantea la llegada a un escenario determinado y la reducción de la incertidumbre sobre el devenir.
- 5) *Trata de administrar recursos de manera eficiente<sup>17</sup> y, de ser posible, óptima.* Tales insumos son de diversa índole y se parte del supuesto de que unos son mejores que otros para llegar al

---

blica, las cuales fueron desarrolladas en principio para dar solución a problemas de administración de recursos y consecución de objetivos en las organizaciones e instituciones; si en su desarrollo han incurrido en caer en lugares comunes y cómodos, como elaborar esquemas preestablecidos de acción y tratar de adecuarlos a casos en los que no necesariamente funcionan, ello no se debe a que la planeación “no sirva”, sino a una simplificación de su razonamiento. Ante esto, no se debiera confundir al plan con una panacea ni con un instrumento que puede ponerse en marcha por sí solo, como lo hacen Le Breton y Henning (1961: 15) al decir que “Un plan puede haber sido elaborado tan perfectamente que su éxito dependerá casi totalmente de la aplicación automática de sus afirmaciones”. Esta reflexión, enclavada en el fallo de las escuelas clásicas del *management* estratégico, no considera la incidencia de elementos contextuales en la fase instrumental de la planeación ni que los planes requieren siempre de un ajuste constante conforme a sus líneas de acción.

<sup>16</sup> Para aclarar términos, se comprende la capacidad de análisis como el “...saber distinguir y separar las partes de un problema y hacer una apreciación sistemática y crítica, dividiendo un problema en sus partes, relacionando todas y cada una de ellas entre sí y con la totalidad de la que conforman parte”; mientras que la síntesis es la que permite “...integrar los elementos o partes que constituyen una totalidad. Se trata de comprender las partes que configuran una realidad, y la totalidad como algo más que la suma de sus partes” (Ander-Egg, 2007: 49). Ambas son capacidades propias de la cognición humana que permiten procesar ideas a través del juego de la fragmentación/integración de la realidad circundante de acuerdo con la visión del observador; dos momentos complementarios que dan pie a la creación de conocimiento nuevo.

<sup>17</sup> Se entiende por eficiencia la actitud ante la administración de los recursos disponibles que toma como parámetro de medición la producción de recursos totales, es decir, una preocupación porque los insumos y procesos técnicos sean utilizados para hacer la mayor cantidad de tareas posibles con el menor gasto de tiempo. Este concepto se diferencia de la eficacia, la cual está dirigida al simple logro de objetivos y obtención de resultados sin importar cómo se administren los recursos de los que se dispone, siempre y cuando no se requiera más de lo estipulado (cfr.

fin deseado. Asimismo, enfrenta el problema de la escasez, ya que si se contara siempre con recursos sobrados no se necesitaría planear, puesto que podría hacerse un gasto dispendioso sin importar lo demás.

- 6) *Toma decisiones de manera racional.* Al fin y al cabo, la planeación es elaborada por individuos, quienes toman decisiones de acuerdo con su mejor juicio. Ello no implica que éstas sean siempre las más adecuadas, aunque lo intenten. La planeación es una actividad susceptible de errores dada la subjetividad inherente a la toma de decisiones y la mentalidad de quien la realiza.

Quien planea asume una actitud de responsabilidad frente a la tarea que tiene enfrente, se da cuenta de que sus decisiones afectarán el curso de la misma y admite su obligación, puesto que no puede dejar que las cosas se den al azar; tiene que controlar lo que suceda, y la única forma de hacerlo es planeando para que, cuando pase, el resultado esté al menos dentro de ciertos parámetros de aceptabilidad.<sup>18</sup> Planear es dirigirse hacia lo positivo y alejarse de lo negativo, algo que cada quien puede hacer dentro del desarrollo de sus propias actividades cotidianas, extendiéndose, por consiguiente, fuera de los ámbitos formalmente organizados.

Para finalizar el apartado, pueden considerarse las palabras de David (ctd. en Valdés, 2005: 1), quien resume que el hecho de “Planear es entonces estar profundamente preocupado por la acción, hasta sus últimas consecuencias, es decir, hasta los resultados de la acción por lo cual, al estar el planeamiento totalmente interesado por la acción, está también implicado en ella”. Así, la planeación exhorta a la preocupación como emoción y actitud fundamental hacia los resultados deseados y la manera de llegar a ellos.

---

Rodríguez Valencia, 1999; Ulla, 2006: 20–23). Hay autores que señalan que usualmente la eficacia se le atribuye a procesos técnicos, mientras que la eficiencia es para los recursos humanos; se dice que existe efectividad cuando se da la combinación de ambas (cfr. Peña, 2003).

<sup>18</sup> De hecho, en el ámbito profesional lo común no es esperar que los trabajos sean realizados a la perfección, sino que su optimización se mide en función de la cantidad y calidad de errores cometidos que son susceptibles de ser pasados por alto o subsanados de manera rápida sin consecuencias graves. De tal modo, no se pretende que los resultados de una acción o decisión conduzcan a situaciones exactamente idénticas a los escenarios deseados, o que cumplan los objetivos en su totalidad. Además, para optimar los procesos se requeriría mucha mayor complejidad de la que la organización puede manejar (cfr. March y Simon, 1981: 155). Más bien, el éxito estriba en mantener el error inevitable dentro de márgenes en los que sea corregible, justificable o disimulable.

### 1.3 La planeación estratégica

A mediados del siglo pasado, en Estados Unidos las empresas privadas ya aplicaban procesos de planeación más o menos definidos en todas sus áreas de trabajo. Fueron los mismos años de consolidación de la fuerza de la Unión Soviética, la cual demostró que un Estado-nación podía salir adelante si elaboraba un ejercicio de medición de sus recursos disponibles;<sup>19</sup> con base en ello, determinaba las acciones a emprender para obtener los resultados esperados para el desarrollo de la nación, modelo que fue copiado por varios países en América Latina y otras partes del mundo. Todos estaban ya hechos a la idea a que si se quería hacer algo que “saliera bien”, esto se tenía que planear para acotar y reducir los márgenes de incertidumbre que pudieran conducir a un desenlace inesperado. Tal es el supuesto implícito que se internó en la mente de los empresarios y hombres de Estado, el cual ha regido la Historia desde la Revolución Industrial, bajo una actitud racionalista.

El término “planeación estratégica” es una derivación de la planeación fundamentada en torno a la elaboración de una estrategia. La planeación estratégica se denomina como tal porque en ella la estrategia es el pilar fundamental para la organización de procesos industriales. Fue un redimensionamiento surgido en el ámbito empresarial y aplicado, en su origen, a sistemas formales de producción, luego de que el paradigma de planeación que hasta el momento se había aplicado llegó a su agotamiento.

De acuerdo con Steiner (cfr. 1983: 7) y Chávez (cfr. 2003: 27), la planeación estratégica fue introducida a mediados de la década de 1950 en el ámbito comercial para el desarrollo de sistemas de trabajo a largo plazo, cuando la competencia creció tanto que se necesitó buscar nuevas formas de competir que no estuvieran basadas en el volumen. De este modo, la respuesta a tal búsqueda surgió en el concepto de estrategia:

Esta nueva época comenzó con Bruce Henderson, quien mencionaba que el Desarrollo Organizacional y la Gerencia por Objetivos eran insuficientes para alcanzar el triunfo a causa de un alto nivel de competencia. Por tal motivo, era preciso fijarse en todos los movimientos de la competencia; fue así que la palabra *estrategia* empezó a ponerse de moda (Chávez, 2003: 28).<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> *Vid. Supra*, nota 12.

<sup>20</sup> Mayúsculas y cursivas en el original.



Por consiguiente, la planeación estratégica es un término que emana directamente de una lógica funcional en el ámbito empresarial. Así como se vio que la planeación “a secas” encierra un trasfondo lógico y filosófico, ésta, al cargar todo su peso sobre la estrategia, se enfoca en supuestos de carácter instrumental y/u operativo. Por lo tanto, es una actividad que involucra, además de la comunicación, a todas las áreas funcionales y sus directivos (cfr. Fernández Valiñas, 1999: 21).<sup>21</sup>

La planeación estratégica fue la respuesta a muchos de los problemas de productividad en las empresas privadas y de administración de los recursos públicos en los Estados. Con el devenir de los estudios organizacionales sobre los tiempos, costos y movimientos, como los realizados por Taylor, Henry y Fayol (cfr. Hermida y Serra, 1989), se trató de encuadrar las acciones de producción, emanadas de una larga historia con la Revolución Industrial, en procesos tecnificados con un elevado nivel de control. Las organizaciones privadas realizaron numerosas investigaciones para descubrir qué elementos del ambiente incidían en las capacidades de los empleados para ser más productivos, mismas que les indicaron cómo podían diseñar lugares de trabajo y procedimientos que permitieran obtener mayores niveles de producción y ganancias invirtiendo menos recursos. De estas investigaciones, que no siempre fueron exitosas,<sup>22</sup> emanaron procedimientos básicos para la realización de tareas. Rosenberg y Schewe (1991: 251) señalan que

La planificación estratégica fue una respuesta a los turbulentos años setenta, cuando la era “go-go” llegó a un final dramático y repentino. Los modelos de planificación de largo alcance de las compañías han pretendido por lo general mejores tiempos para el

---

<sup>21</sup> Existen objeciones con respecto del uso del término “planeación estratégica” por considerarlo como un pleonismo académico, ya que toda labor de planeación tiene por naturaleza un componente estratégico. Si bien ello es cierto, en este texto se le utiliza para distinguir a esta corriente de otros enfoques de planeación. La planeación estratégica se ampara, sin ánimos de reduccionismo o simplificación, en su reconocimiento como un enfoque diferenciado del supuesto mecanicista de otras maneras históricas de planear, las cuales pusieron mayor énfasis en la producción técnica y no en la generación de estrategias.

<sup>22</sup> Uno de los ejemplos más notables es el realizado en 1926 en la planta industrial de Hawthorne, California, para la Western Electric Company, donde se trató de encontrar las causas para la elevación o disminución del rendimiento de los trabajadores a partir de un monitoreo del desempeño de un grupo de obreras que fabricaban bombillas eléctricas, a lo largo de seis años en los cuales se alteraron variables controladas, como el sonido y la iluminación en el espacio de trabajo. Los resultados finales del experimento arrojaron una incapacidad de todas las variables para entablar una relación directa con el rendimiento de las trabajadoras, con la excepción de una covariable emergente: la subjetividad de las obreras, es decir, sus opiniones, juicios, percepciones, emociones y actitudes con respecto de su trabajo (cfr. Mayo, 1972: 65-99). No obstante el fracaso en cuanto a su objetivo general, este experimento se ha coronado como uno de los grandes clásicos en la bibliografía del tema debido a su virtud para desenmascarar los criterios de una planeación rígida y susceptible de gestión absoluta. Aunque los recursos económicos y materiales puedan planearse a detalle, el recurso humano implica actitudes y respuestas diversas, cambiantes y no siempre predecibles. Todo buen planeador debe tomar esto en cuenta.

futuro. Pero con la crisis energética y los choques ambientales derivados, las organizaciones tuvieron que realizar esfuerzos para encontrar un sistema de planificación más relevante. Así nació la planificación estratégica.

Bajo un eje estratégico, la planeación prometía conducir a una actividad de producción más racionalizada y analítica, la cual tomara en cuenta los fenómenos del entorno para llegar a una toma de decisiones con mayor conciencia y al establecimiento de procesos más flexibles.

Atendiendo a su origen, David (ctd. en Valdés, 2005: 1) asegura que lo que hizo distinta a la planeación estratégica de la científica fue la incorporación del concepto de estrategia, cuyo origen es evidentemente militar. Esto muestra cómo se dio un proceso de adaptación de un concepto propio de la actividad pública, como lo es la milicia, al ámbito empresarial privado. Así, lo que comenzó como una transducción de procesos de la esfera privada a la pública sufrió una inversión y la segunda inspiró a la primera. Luego, al ver que ello funcionaba para mejorar la productividad empresarial, el enfoque de planeación estratégica fue utilizado por la administración pública para configurar procedimientos gubernamentales y administración de recursos públicos en la obra de gobierno, mismos que en la actualidad son lo común.

Gracias a sus resultados —o al menos a los que se le atribuyeron—, la planeación estratégica fue vista como el modelo ideal, no sólo en la empresa, sino en distintas disciplinas académicas y/o técnicas, las cuales comenzaron a realizar adaptaciones del modelo para sus propios fines.<sup>23</sup> Así,

Para finales del siglo XX y principios del XXI, es una especie de moda global hablar de planeación estratégica: recursos, negocios, mercados emergentes, dirección por objetivos, planeación ante el cambio y gerencias estratégicas, sólo por mencionar términos comunes. Hemos adoptado este lenguaje no sólo en la industria, la distribución de bienes y servicios, sino en la educación, el entretenimiento y hasta en la vida personal, a veces sin mucha conciencia de qué significa y qué implica la planeación y la estrategia (Macías y Cardona, 2007: 132).

---

<sup>23</sup> No obstante, hay quienes cuestionan el relativo éxito de la planeación estratégica. Al menos en el ámbito empresarial, autores como Rosenberg y Shewe (1991: 252-253) reportan que tras dos décadas de su aplicación intensiva, ésta no ha logrado los resultados que se esperaban. Atribuyen su fracaso, en parte, a lo que llaman “separación analítica”: “La buena planificación contiene suposiciones realistas que permiten conclusiones válidas. No obstante, las compañías con frecuencia han encontrado que las abstracciones que abundan en sus planes estratégicos están alejadas de la realidad, ya que muchas suposiciones no han sido examinadas de manera adecuada...”. Tal problemática deriva de un tratamiento mecánico del medio ambiente, con el cual “Al concentrarse sólo en ciertas partes del entorno, los planificadores corren el riesgo de ver sólo lo que ellos buscan y nada más”. Si bien actualmente las organizaciones continúan confiando en la planeación estratégica y señalan que les ha aportado más beneficios que otras formas de actuación, es importante no perder de vista las reflexiones críticas.

Sea moda o no, lo cierto es que la planeación estratégica ha sido llevada más allá del ámbito empresarial –dentro del cual la comprende el grueso de los autores de la administración, como Chiavenato y Sapiro (cfr. 2011)– para tomar parte en actividades en de las cuales se han desarrollado procesos de planeación específicos. De esta manera, se aprovecha su flexibilidad para con otros recursos de carácter racional. Hoy, la vida empresarial, los espacios laborales, la producción mercantil, la organización de servicios, el trabajo de distintas disciplinas académicas, los ámbitos del Estado (economía, finanzas, hacienda, etc.) y muchas otras actividades son susceptibles de ser planeadas estratégicamente.

Al igual que la planeación en general, la planeación estratégica tiene algunas definiciones particulares que, en una lectura rápida, se advierte que disponen de un elemento adicional: su marcado tinte operacional, el cual la focaliza hacia la solución de problemas concretos. Por ejemplo, Arboleda (ctd. en Matilla, 2008b: 44) define a la planeación estratégica como

*...una estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos. Es decir, las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan [sic.] las estrategias, pequeños movimientos que complementan la acción final. Una vez que se han establecido los propósitos, misiones, objetivos, políticas y sus respectivos indicadores, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar un plan de estrategias para lograr los resultados establecidos.<sup>24</sup>*

Por su parte, Ander-Egg (2007: 51) comenta que

En la **planificación estratégica** (la nueva propuesta como teoría y práctica de la planificación), se utilizan “procedimientos estratégicos”, en los que interesa, de manera particular, la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.<sup>25</sup>

De esta manera, ambos autores concentran la definición de la planeación estratégica en los elementos conceptuales y subpartes que la integran, mismas que tienen una función específica. Puede hablarse de una reducción conceptual realizada por la planeación estratégica con respecto de la general: desecha los elementos filosóficos que le dan sustento y se queda con la parte operacional, misma que le permite actuar y transformar.

---

<sup>24</sup> Cursivas en el original, corchetes propios.

<sup>25</sup> Negritas en el original.

Debido a lo anterior, la planeación estratégica se encuentra encaminada no sólo al tratamiento de las problemáticas de una empresa, organización o institución –las cuales, en el fondo, pueden ser vistas como un sistema–, sino a la construcción de un nuevo enfoque de acción y transformación de la realidad social: la intervención social estratégica, entendida como la actividad de planear y actuar para incidir sobre los cursos de acción de la sociedad y, con ello, en el futuro de la misma. La intervención social ataca problemáticas de las comunidades y las organizaciones humanas en un momento determinado. Además, persigue la transformación de sus condiciones a través de la previsión de su desarrollo. Ello se logra al conjuntar los conocimientos de distintas disciplinas, tanto científicas como técnicas, y articularlos bajo un objetivo común adecuadamente definido, gracias al cual se pueda alterar de manera positiva la dirección que hasta el momento habían tomado las cosas para dichos grupos. Se trata de modelar porvenires con base en una estrategia para incrementar la probabilidad de ocurrencia de ciertos escenarios.<sup>26</sup>

Hasta este momento, sólo se ha hecho mención de que la planeación es útil para disminuir la incertidumbre dentro de los sistemas y aumentar la probabilidad de alcanzar objetivos planteados. Falta aún cuestionar: ¿cuándo se sabe que debe realizarse la planeación? La respuesta se encuentran en un fenómeno particular: la problemática. Para Ackoff (cfr. 1996: 72), ésta es un componente intrínseco de los sistemas que emerge de la relación entre sus partes y que puede acrecentarse en la medida en que no logren una interacción adecuada. Consiste en un conjunto de dos o más problemas interdependientes a los que el sistema se enfrenta. La necesidad de planear surge cuando se observa una problemática y se la quiere atacar, para lo cual no puede trabajarse sobre una sola de las partes, sino sobre la relación entre ellas. En tal sentido, la pro-

---

<sup>26</sup> La intervención social estratégica proviene de la disciplina del trabajo social, en donde se ha buscado el diagnóstico, cura y tratamiento para problemas sociales siguiendo un proceso similar al de la medicina. En dicho campo, se le define como “el desempeño de ‘un papel decisivo o de intromisión para modificar o condicionar sus acontecimientos o resultados’. Es una acción directa, o un *input* específico del trabajo social, basada en nuestra comprensión de la situación o del problema presentado, y puede implicar la provisión de servicios directos o la tentativa de efectuar un cambio en el entorno social, organizaciones incluidas, para modificar el ‘equilibrio de fuerzas en el entorno social en beneficio del cliente’. Esto puede suponer hacer de defensor o mediador en nombre de un usuario” (Trevithick, 2002: 36, cursivas en el original). De hecho, en años recientes se ha discutido sobre la determinación de la intervención social como la principal tarea de construcción del objeto de estudio del trabajo social. Se ha considerado que dicha disciplina debería constituir un cuerpo integral para la atención de problemas y conflictos surgidos en el seno de la acción social, a fin de restaurar el tejido dañado por fenómenos perjudiciales, como la drogadicción, la desintegración familiar, el desempleo y la crisis de valores, lo cual se puede lograr a través de la investigación, el discurso y la práctica (cfr. Tello, 2010; Galeana y Tello, 2010). Esta propuesta encuentra gran similitud con la impulsada por el Grupo Hacia una Comunicación Posible (GUCOM), afincado en la Universidad Veracruzana (UV).

blemática es el objeto central de la planeación: la complejidad racional de una problemática sólo se resuelve a través de la consideración de la propia de una planeación.

Por otro lado, el proceso de planeación estratégica funciona a través de los niveles operacionales, que son los estratos en los que se desenvuelve el tratamiento de los aspectos planeados y cuyo orden va de lo general a lo particular. La distinción de éstos varía de acuerdo con el autor y su enfoque. Hay tres principales:

- 1) *Plan*. Se le comprende como el nivel operacional más elevado de la planeación, del cual derivan los elementos más generales y fundamentales: lineamientos, prioridades, recursos, objetivos, estrategias y medios (cfr. Ander-Egg, 2007: 63). El plan es una categoría integral y abarcadora del resto de los componentes de la planeación estratégica. Esta definición forma parte de una corriente que lo ve como el trazado de líneas generales que marcan el camino para la planeación y supone, además, un esquema mental coherente y concordante (Chávez, 2003: 41).
- 2) *Programa*. Subordinado al plan, Díaz y Martins (cfr. 1978) exponen tres interpretaciones de él: como ordenación de actividades para realizarse en el tiempo, como fase de programación en la que se elabora el plan y como componente del mismo.<sup>27</sup> Se halla un escalón debajo del plan, en donde las decisiones tomadas son dispuestas en líneas de acción concretas y particulares. Aquí se lleva a cabo el cumplimiento de metas y objetivos específicos.
- 3) *Proyecto*. Inmediato inferior al programa, es la definición de acciones concretas que pueden integrarlo. Ackoff, Vergara y Gharajed (cfr. 1986: 53) lo identifican como el componente unitario del programa, el cual, a su vez, alberga subsistemas de cursos de acción simultáneos y/o secuenciales.

De acuerdo con Burton y Michael (1992: 26), los procedimientos al transitar por los niveles operacionales “Se establecen para facilitar la transmisión de información a todos los que participan en el proyecto. Estos procedimientos aseguran un fácil acceso a las aportaciones, cuando son necesarias, de las personas de dentro o de fuera de la organización”. De tal modo, el funcionamiento de la jerarquía entre ellos se da más o menos de la siguiente forma: se dispone

---

<sup>27</sup> Macías y Cardona (cfr. 2007) dicen que la propiedad que define al programa es, precisamente, su posibilidad de funcionar de manera automática, sin la intervención necesaria del juicio humano que tome decisiones, ya que éstas ya han sido realizadas, a la manera de un *software* para computadora. Es por ello que lo ubican como un elemento contrario a la estrategia, en la cual sí se pone en juego el intelecto y la racionalidad de los que se dispone.

de un plan que se desglosa en fases subsecuentes, cada una de ellas concordante con un objetivo en común y, luego, se realiza una división de tareas entre departamentos, instancias o unidades de trabajo, según sea el caso de lo planeado, en donde los rangos más altos se encargarán de los niveles operativos más abstractos y descenderán hacia lo concreto conforme la jerarquía vaya disminuyendo.

#### 1.4 El método de la planeación estratégica

Cuando se habla de un método de planeación estratégica, se busca la configuración de los pasos generales para planear, por lo que hallarlos requerirá modificaciones para adaptarse al problema en cuestión. Puede partirse del razonamiento de que toda planeación estratégica de una actividad específica abordará los elementos básicos de la general y que el *quid* de su constitución metodológica estriba en la discusión de sus particularidades.

La reducción para un método de planeación depende, al igual que sus niveles operacionales, de la óptica del autor que se consulte. De acuerdo con la mayor parte de ellos, la planeación se desarrolla en cuatro fases: diagnóstico, en donde se detecta la problemática; estrategia, en la que se diseñan las líneas generales de acción para tratarla; operación, que es la puesta en marcha de lo planeado con acciones concretas; y evaluación, que implica la revisión del éxito o fracaso de la estrategia a través de los resultados de la operación, así como las subsecuentes adaptaciones que requiera para poder funcionar (cfr. Ander-Egg, 2007: 83). De manera general, puede decirse que todo ejercicio de planeación se desarrolla así.<sup>28</sup>

Por otro lado, Magaña (1988: 70-73) retoma a Bettelheim y menciona tres etapas: información (que consiste en la recopilación de datos para el plan), elaboración del plan y realización de lo planeado en el terreno empírico. Éstas subsumen a las de Ander-Egg y desprenden un método general compuesto por cinco pasos: diagnóstico, el cual consiste en la “...identificación de las características, necesidades y funciones del organismo al que se le van a

---

<sup>28</sup> Es válido cuestionar: ¿por qué sucede de esa manera? ¿Se trata de un esquema de acción natural del ser humano? ¿Acaso es una estructura fundamental de pensamiento? ¿Ha sido sólo el resultado del “arrastre” de un modelo que ha pasado de unos autores a otros, con modificaciones en la manera de nombrar los elementos pero no en la esencia de los mismos? No se tiene segura ninguna respuesta para estas preguntas, pero es notable que incluso los modelos modernos de comunicación corporativa, como el de Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE, por sus siglas en inglés) de Marston, o de relaciones públicas, como el de la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA, por sus siglas en inglés), conservan la misma estructura invariante (cfr. Matilla, 2008a: 58-60).

planear las actividades; así como de sus problemas, causas y efectos”; definición de fines (objetivos y metas), que emanan del diagnóstico como continuación lógica del proceso de planeación; medios, que residen en la búsqueda de “...los métodos o actividades que se requieren para alcanzar los objetivos deseados”; organización, que es la definición de la estructura organizacional a través de la cual se va a realizar la toma de decisiones, y los mecanismos de evaluación y control, los cuales se dirigen a evaluar los resultados de las decisiones tomadas.

A su vez, Ander-Egg (cfr. 2007: 83) distingue cuatro momentos de la planeación: estudio/investigación, el cual remata en un diagnóstico; programación; ejecución o realización de un plan, programa o proyecto; y evaluación (como control operativo y/o evaluación final). Ackoff (cfr. 1996: 98-99) realiza algo similar al enunciar las fases de la planeación interactiva: formulación de la problemática, planeación de fines, planeación de medios, planeación de recursos, y diseño de la implementación (*sic.*) y control.

Derivado de las taxonomías mostradas, puede integrarse un proceso general de planeación con la intención de que las fases propuestas sean lo más abarcadoras y estrictamente indispensables. La intención es constituir un esquema operativo flexible para el abordaje de distintas problemáticas. Útil a tal fin, Ander-Egg consolida, en su propuesta, un gran trabajo de reducción de las etapas en cuestión, pero Magaña incluye una que, por su importancia, debe considerarse por separado: la definición de objetivos. Asimismo, la elección de medios y la estructura organizativa pueden subsumirse dentro de la estrategia y la operación, propuestas por el primero, puesto que ambas tratan de la toma de decisiones y la preparación para la puesta en práctica. Como resultado, se obtiene un esquema dividido en dos fases: la primera consiste en la elaboración del plan, es decir, el trabajo en escritorio para definir lo que se va a hacer, el cual incluye cinco pasos para su elaboración –diagnóstico, objetivo, estrategia, operación (como lineamientos para su realización) y evaluación–; y la segunda es la instrumentación del mismo. Éstos se detallan en la siguiente enumeración:

1) *Diseño del plan.* La elaboración del plan consiste en la redacción de un documento de planeación que contenga el concentrado de los elementos básicos para su realización. Dicho plan servirá como guía fundamental para la ejecución de la planeación en un segundo momento y, mediante su apego por parte de distintos actores, departamentos e instancias involucradas en el desarrollo de las actividades, se garantiza el seguimiento lógico y coherente de

un mismo patrón para cumplir los objetivos. Sin embargo, se debe destacar que, si bien la planeación requiere ser asentada por escrito, no consiste únicamente en ello.<sup>29</sup>

1) *Diagnóstico*. El primer elemento del plan es el diagnóstico, el cual se refiere a la identificación de la problemática que se quiere abordar para la planeación, o bien las características del objeto que ha de ser planeado. Un diagnóstico se realiza con la intención de saber cómo es aquello a lo que uno se acerca, en qué estado se encuentra, cuáles son los elementos a favor y en contra para su tratamiento, y qué es lo que se puede hacer para atacarlo. Es el estudio que permite conocer la factibilidad de una intervención sobre el objeto.

En términos generales, un diagnóstico puede entenderse como una investigación de cualquier carácter que aporte información útil al proceso, no importando si es de tipo básico, aplicado o tecnológico. Por consiguiente, su desarrollo requiere conocimientos en materia de metodología de la investigación, ya que debe estar compuesto por una multiplicidad de factores que den sustento al trabajo, tanto teóricos como empíricos. Diagnosticar equivale a conocer el objeto de estudio; mientras más profundo se investigue, más elementos se tendrán.

Asimismo, es importante diferenciar el diagnóstico, que describe la situación actual con base en referencias del pasado, del pronóstico, que lo hace previendo lo que puede suceder. Le Breton y Henning (1961: 8) indican que “Pronosticar es predecir cualquier condición o evento futuro”. Para Díaz y Martins (cfr. 1978) se trata de dos formas distintas e igualmente válidas de abordar la realidad, aunque cada una tenga sus requerimientos y puedan aplicarse sólo a problemáticas específicas. Por lo tanto, “El diagnóstico y el pronóstico constituyen un mecanismo permanente de conocimiento de la situación y tendencias del objeto de transformación, y de comparación de ese conocimiento con los objetivos” (García Coll, 1984: 86). Por tal motivo, ambos pueden englobarse dentro del diagnóstico situacional, distinguiendo al pronóstico como un caso especial, puesto que cumple con la misma función.

---

<sup>29</sup> Al respecto, Ander-Egg (cfr. 2007) identifica dos dimensiones de abordaje de la planificación: la elaboración de planes, programas y proyectos bajo la concepción plan-libro, que ha sido utilizada por la administración pública en mayor medida; y la planeación como proceso y estrategia. En relación con el “paso perdido”, es a la segunda a la cual hace referencia la presente Tesis. De manera similar, Francés (cfr. 2006: 27-28) habla de dos caracteres del ciclo estratégico: el formal, que se explicita por escrito; y el informal, que es intuitivo y repetitivo.



Los factores anteriores son subsumidos por Ander-Egg (cfr. 2007: 89) en un proceso metodológico definido para la creación de una investigación diagnóstica: descripción de la situación, en donde se contextualiza el problema, se definen sus antecedentes y posibles comportamientos futuros; juicio o evaluación, donde se definen la naturaleza, magnitud y jerarquía de los componentes que la integran, así como los problemas y necesidades que implica, para obtener de ellos los factores más relevantes y proporcionar una explicación, llamada “situación inicial”; determinación de recursos e instrumentos disponibles, en la que se señalan cuáles permitirán enfrentar los problemas y conseguir los objetivos; y, por último, el establecimiento de la finalidad, que es la base para el seguimiento de la planeación, con acciones concretas y fundamentación para las estrategias que adapten el plan, en el entendido de que las fases precedentes permitieron señalar qué es y qué no es factible hacer con base en las circunstancias internas y externas que encierran el problema.

- 2) *Objetivo*. Si el diagnóstico sirve para definir el estado actual de la situación a planificar, su consecuencia lógica directa es que, con base en él, pueda establecerse hacia dónde se quiere llevar tal situación. Esto abre el camino para la segunda fase de elaboración del plan: la definición del objetivo, el cual consiste en el señalamiento preciso del rumbo que las acciones deben tomar para la intervención, o sea, qué es lo que se quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el resto del proceso de planeación y la razón misma de llevarlo a cabo dependen de la formulación de un objetivo útil, realizable y coherente.

Debe hacerse una distinción puntual entre los términos “meta” y “objetivo”, los cuales de común suelen tomarse como sinónimos, pero que en materia de planeación son diferentes. Al igual que como sucede con muchos otros términos de planeación estratégica, se trata de definiciones que cambian de acuerdo con el autor utilizado, incluso diametralmente. Así, por ejemplo, Helleburst y Krallinger (1991: 181) definen los objetivos como las “Posiciones o resultados que pretendemos lograr como consecuencia de la ejecución de determinadas acciones”, las cuales responden a la pregunta “¿qué queremos lograr?”; y de ellos descienden las metas, que serían los “Objetivos parciales, específicos y cuantificables requeridos para alcanzar el objetivo global”. De manera opuesta, Matilla (cfr. 2008b: 18) señala que primero están las metas, las cuales conforman el sendero cualitativo a seguir para alcanzar el logro, de donde descienden los objetivos, que son las metas cuantificadas, organizadas, formalizadas y periodizadas. Tal confusión se suma al resto de

las problemáticas de definición de términos que abundan en este campo de estudio y que son consecuencia de la evolución histórica y del tratamiento indiscriminado de la información por parte de los autores.<sup>30</sup>

Sabiendo que se trata de una imprecisión conceptual en la que unos y otros resuelven la definición de manera opuesta, el propósito en esta sección no es entrar en una discusión sobre el uso de uno u otro término, sino señalar que éstos existen de manera diferenciada y que son parte de los pasos de la fase del diseño del proceso de planeación.<sup>31</sup>

Ahora bien, se observa que el objetivo se relaciona directa y lógicamente con el diagnóstico bajo la siguiente secuencia:

El diagnóstico compara la situación existente con los objetivos. El pronóstico compara la situación previsible si continúan las tendencias, con los objetivos planteados a futuro. De esta manera, el diagnóstico y pronóstico van pasando de una mera descripción a una interpretación, calificación y jerarquización de los problemas y oportunidades del objeto de transformación (García Coll, 1984: 86).

Resulta evidente la necesidad de elaborar un diagnóstico preciso del cual emane un objetivo general, así como otros particulares o secundarios que puedan concretarse en metas viables. Si ello no se logra, el resto de las fases de planeación corre el riesgo de no ser compatible con la realidad y el contexto circundantes al objeto planeado. En consecuencia, “Los objetivos no se inventan, sino que deben ser formulados por los grupos sociales mayoritarios del objeto de transformación en cuestión” (García Coll, 1984: 86). Precisamente, la invención de los mismos sin fundamento y la ruptura con la lógica de las con-

---

<sup>30</sup> Magaña (1988: 72-73) concuerda con esto al realizar un breve comentario tras exponer la distinción entre ambos: “El objetivo es lo que se desea obtener al término del plan o programa. El objetivo debe ser concreto y realista para facilitar, de esta forma, su implantación y, de ser posible, su cuantificación. Es frecuente que los objetivos establezcan logros que se quieren alcanzar en un tiempo específico (corto, mediano o largo plazo) dentro del período que abarca el plan, en estos casos se les denomina metas; *aunque para algunos autores es a la inversa*: la meta es la condición futura deseada y se le otorga un enfoque amplio, y los objetivos son los logros deseados y tienen un enfoque más estrecho y un cuadro temporal más corto” (subrayado en el original, cursivas propias).

<sup>31</sup> En todo caso, la solución es, como se acostumbra con fines prácticos, recurrir a la etimología. De acuerdo con Münch y García (cfr. 2006: 85-86), la palabra “objetivo” proviene del latín *objetum*, que significa “cosa que se arroja por delante”, en el contexto militar de un proyectil que es lanzado a un punto específico para derribar al enemigo. Si es así, se puede decir que el objetivo es el punto concreto que se quiere atacar o el lugar exacto a donde se desea llegar. Tiene una connotación espacial relativa a un elemento que se quiere obtener en un futuro. Por consiguiente, se da razón al planteamiento de que el objetivo es el nivel primario en el que se define, de manera cualitativa, qué es lo que se desea hacer o cumplir –identificado con un verbo en infinitivo–, mientras que la meta es el siguiente nivel operacional, subordinado al objetivo, el cual indica con precisión las condiciones cuantitativas con las que se puede cumplir el objetivo.

catenaciones entre los elementos de la planeación son, de común, los principales responsables de su fracaso.

- 3) *Estrategia*. Tras la definición del objetivo, el proceso continúa con el elemento que le da su denominación: la estrategia, entendida como el “Curso de acción futuro que se sigue con el propósito de alcanzar los objetivos” (Berral, 1996: 6). En términos operacionales, se refiere a “*Cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global*” (Wilcox, Cameron y Xifra, ctds. en Matilla, 2008b: 44).<sup>32</sup> A su vez, Francés (2006: 23) proporciona dos acepciones de estrategia: una amplia, en la que se la entiende como la “definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”; y una restringida, que evoca el “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”. En términos teóricos, la amplia se acerca más a la formulación de una estrategia,<sup>33</sup> mientras que la segunda es la que se utiliza en la práctica.

Al hablar de estrategia en planeación, lo primero que los autores hacen es distinguirla del concepto de táctica. Esta jerarquización parece ser uno de los pocos aspectos en los que todas las obras consultadas coinciden: ubican a la estrategia en un nivel general de toma de decisiones que engloba y subordina a las tácticas (cfr. Garrido, 2001: 81; Chávez, 2003: 36, 41). Magaña (cfr. 1988: 74) indica que la estrategia corresponde a la forma y pautas generales para llegar al resultado, mientras que la táctica es el modo de ejecutar lo propuesto por la estrategia. Por su parte, Cutlip y Center (ctds. en Matilla, 2008b: 49) retoman a Clausewitz y señalan que la estrategia es, en el sentido militar, el plan para ganar la campaña, que es la práctica en la cual se toman las decisiones de dónde, cuándo y con qué atacar; mientras que la táctica es la forma operacional de emplear los instrumentos y técnicas, en este caso las armas.

---

<sup>32</sup> Cursivas en el original.

<sup>33</sup> En este caso, se comprende a la estrategia desde el ámbito organizacional, aunque hay muchas otras trincheras para hacerlo. Pena (2001: 145) desarrolla distintas formas de concebirla, señalando que se trata de un “concepto poliédrico”. Entre ellas, está la estrategia como método, de la cual dice que, “Desde el enfoque metodológico, la estrategia debe responder a la pregunta: ¿cómo alcanzo los objetivos asignados? ¿Qué pasos tengo que dar?”. Para ello, retoma a Morin y define a la “...estrategia como ‘el método de acción propio de un sujeto en situación de juego’ (en el sentido neumanniano del término). Y de hecho, para un importante sector del pensamiento científico moderno una estrategia no es sino eso, un método capaz de resolver un problema”. Es importante subrayar que, dada la naturaleza de su objeto, esta forma de entenderla es la que más se adapta a la planeación estratégica de la comunicación.

Por consiguiente, conjuntando a estos autores, se entiende a la estrategia como el establecimiento de líneas de acción generales para la consecución de los objetivos, de las cuales descienden decisiones específicas llamadas “tácticas”. Bajo criterios metodológicos, la estrategia puede equipararse con el método seguido para la planeación, es decir, el camino trazado a largo plazo para llegar al ideal deseado, mientras que las tácticas son como las técnicas que apoyan el uso de ciertos métodos y le dan una orientación específica en corto tiempo.

Desde su origen militar, el concepto de estrategia se fue actualizando para figurar en el ámbito moderno dentro de disciplinas como la política y la administración, pasando, de acuerdo con Baquer (cfr. 2001: 27), del “paradigma militar” al “paradigma científico”. Al respecto, Magaña (2006: 20-21) señala que, en su origen etimológico,

La palabra estrategia proviene del griego *στρατηγία* (*strategia*), que se deriva de estratagema, la cual parte, a su vez, de *στρατηγός* (*strategós*), que significa general y que está compuesta de *στρατός* (*stratós*) ejército, o ejército desplegado en el terreno, y del verbo *αγειν* (*agein*), conducir. Es decir, el *strategós* es el conductor de la tropa. El término estrategia tiene su origen entre los siglos V y IV a.C. y es utilizada por Herodoto para designar la “dirección de una armada”, “cargo” o “dignidad de jefe de armada”. Por su parte, Jenofonte hace referencia a los *estrategos* en la *Anábasis* y en la *Ciropeidia*, en donde habla de la estrategia como las capacidades del líder. El primer tratado de estrategia del mundo occidental es *Cómo sobrevivir sitiado*, la cual es escrita por Aineias “El Táctico” a mediados del siglo IV a.C.<sup>34</sup>

Sin embargo, el mismo autor señala, posteriormente, que la historia del término es mucho más extensa y su significado es más profundo de lo que su etimología presenta.<sup>35</sup>

Por otro lado, la táctica proviene del griego *τακτική*, también militar, que significa “ordenar”. Si la estrategia es la acción de dirigir al ejército, las tácticas son las órdenes

<sup>34</sup> Griego y cursivas en el original.

<sup>35</sup> Pese a que el origen del término es eminentemente militar, ello no significa que no se elaborara estrategia en otros ámbitos, como el comercio, por lo que la idea de Clausewitz de extender la estrategia a cualquier otro campo de la actividad humana en realidad ya había sido realizada, aunque no reconocida, debido a que no hubo quien teorizara sobre tal suceso. Por ejemplo, Magaña (2006: 119) reflexiona sobre el concepto de estrategia dentro de los enfoques occidental y oriental, relacionándola con tres temas que representan formas de concebirla: la estrategia como Historia, como fortuna, y como medios y fines. Es esta última la que corresponde de modo más apegado a la estrategia en términos de planeación. Para la concepción occidental, la estrategia se concentra en los medios y su aprovechamiento para llegar a un fin; mientras que la oriental (específicamente la china) se basa en el supuesto de la suputación, el cual consiste “...en la evaluación por adelantado y mediante el cálculo del potencial de la situación”, es decir, enfocarse en los fines y alcanzarlos colocándose en el lugar adecuado para que los recursos lleguen a uno, en vez de que uno vaya por ellos. La planeación hasta aquí descrita, que opera bajo en enfoque normativo occidental, se basa en la primera y no en la segunda de estas visiones contrariadas.

con las cuales se le dirige; por lo tanto, resultan mucho más específicas que la estrategia. Se trata del “Conjunto de acciones específicas requeridas para lograr, como partes de una estrategia, una meta” (Berral, 1996: 6). Siguiendo la lógica utilizada, las estrategias son a los objetivos (los cuales, a su vez, corresponden a los planes y programas), como las tácticas a las metas (que se vinculan con los proyectos).

Debe admitirse que la generación de estrategias es el punto más complejo y difícil del proceso de planeación. Como indica Valdés (cfr. 2005), hacerlas no es cuestión de aplicar fórmulas ni secuencias establecidas. La estrategia, orientada hacia el plan, consiste en tomar decisiones considerando una multiplicidad de factores, lo cual requerirá del juicio racional del estratega y de su habilidad para ver el problema desde una óptica propia.<sup>36</sup> A ello se le denomina “pensamiento estratégico”, “una forma del proceso cognitivo y volitivo por medio del cual se elige una opción entre varias debido a los resultados que producirá a futuro y no por la satisfacción inmediata de la necesidad” (Macías y Cardona, 2007: 122). Queda por demás decir que son pocos los que lo han desarrollado de modo auténtico.<sup>37</sup>

No obstante, no ha sido en vano el esfuerzo de algunos por definir un proceso para realizar estrategias, aunque, dada su naturaleza cambiante, éstos no pueden ser muy detallados. Münch y García (cfr. 2006: 89) mencionan la conveniencia de seguir tres etapas para la generación de estrategias: determinación de cursos de acción procurando agotar en su mayor posibilidad la cantidad de alternativas; evaluación de cada una de las alternativas auxiliándose de técnicas de análisis como el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), árboles de decisión e investigación de operaciones; y selec-

---

<sup>36</sup> En su conceptualización de la estrategia, Matilla (cfr. 2008b: 49-50) señala que ésta se remite al más puro nivel de la toma de decisiones. Le Breton y Henning (cfr. 1961: 7) comentan algo similar al apelar a una teoría de la determinación de la necesidad como la base para el planeamiento y, posteriormente, a una de la selección que ayude a decidir entre alternativas de satisfacción de ésta. Por consiguiente, bajo semejante visión, la estrategia no es un camino trazado de manera predeterminada, sino un entramado tejido por la toma de decisiones del qué hacer y cómo hacer en cada momento para alcanzar el objetivo.

<sup>37</sup> Matilla (2008a: 30) hace énfasis en que la formación académica y de habilidades técnicas de los profesionales que se encargarán de tomar las decisiones estratégicas constituye un aspecto capaz de marcar grandes diferencias en el resultado final del trabajo. En sus palabras: “También influye decisivamente en el papel y función del departamento el perfil personal e individual del profesional que lo dirige. Según un estudio de *Fundación IABC*, un número destacado de profesionales al frente de la función de comunicación, muchos de ellos con formación en Periodismo, se limitan a papeles técnicos al carecer de suficiente base formativa en investigación, análisis del entorno y dirección estratégica y enfocan su función como comunicación de sentido único hacia los mass media, a pesar de que, como se concluye del estudio citado, los directores generales demandan directivos capaces de actuar en el ámbito de la dirección estratégica” (cursivas y mayúsculas en el original). Lo mismo podría decirse de los profesionales creativos.

ción de las alternativas más idóneas, de donde se hará la elección final de la estrategia a instrumentar de acuerdo con la eficacia que ésta parezca tener.

- 4) *Operación*. La operación, también llamada ejecución, es el momento en el que se ponen en práctica las estrategias diseñadas, otorgándoles validez a ésta y a su objetivo (cfr. Mendicoa, 1997: 30). De acuerdo con Ander-Egg (cfr. 2007: 115-116), la operación es el punto en donde se determina lo que hay que hacer de manera específica para el logro de los objetivos.<sup>38</sup> Para ello, se realizan cuatro acciones fundamentales: instrumentalización (*sic.*) del momento normativo, es decir, revisar los objetivos y definir qué es lo necesario para cada uno de ellos en términos prácticos; elección de medios para su logro; establecimiento de cursos específicos de acción; y búsqueda de la coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integralidad de las decisiones de este momento con las de la estrategia. Para determinar los instrumentos y medios necesarios para la intervención, debe asegurarse que éstos sean verdaderamente necesarios, suficientes para la cobertura del objetivo, potentes para atacar el problema o situación, eficaces y, de ser posible, eficientes.

De acuerdo con Díaz y Martins (cfr. 1978: 26-27), todos los recursos deben quedar contenidos en un instrumento conocido como plan operativo que, junto con el programa-presupuesto, alberga los lineamientos principales del plan general para integrar una guía hacia el momento de la instrumentación. El primero tiene como función ser una especie de paso entre los planes de mediano plazo y el programa-presupuesto, con el propósito de establecer bases para los objetivos anuales; enfrentar situaciones coyunturales; hacer compatibles las acciones a corto, mediano y largo plazo (así como las que tienen distinto alcance espacial); determinar el monto y composición del programa-presupuesto; facilitar la vinculación entre sectores; revisar y perfeccionar el plan; vincular los medios técnicos con los objetivos; promover mayor coordinación interna, y facilitar el flujo de información.<sup>39</sup>

En el otro documento, el programa-presupuesto, se establecen los recursos financieros con los que se cuenta y su distribución para las actividades propuestas en el plan.

---

<sup>38</sup> Debe alertarse de no caer en una posible confusión: el momento de operación no es la ejecución del plan mediante acciones sobre el terreno, sino la previsión sobre el papel de ciertos aspectos que serán necesarios para la aplicación, la cual vendrá en el segundo nivel de la planeación o fase de instrumentación. *Vid. Infra*, p. 29.

<sup>39</sup> Todos estos pasos fueron pensados originalmente para la planeación gubernamental. Aquí se ha realizado una modificación propia parafraseando las palabras de los autores para elevar a un nivel general sus supuestos sobre el plan operativo.

Respecto de él, se comenta que “...sin realismo financiero-presupuestario y objetividad administrativa es bien probable que la mayor parte de la producción de planes, programas y proyectos muera en el papel” (Díaz y Martins, 1978: 26). Para que sea factible, la planeación en su totalidad necesita responder a los alcances y limitaciones de presupuesto, así como tener la facilidad de considerar opciones de flexibilización y ajuste en caso de que éste disminuya por alguna situación imprevista.

A todo lo expuesto, hay que agregar que es en esta fase en donde se hacen los ajustes finales a la estrategia y se definen los aspectos más minuciosos antes de pasar a la instrumentación, como el establecimiento de tiempos y ritmos para la ejecución de los programas y proyectos, la elaboración de un calendario o cronograma de operaciones, la previsión de problemas u obstáculos de último momento, la disposición de modificaciones específicas al plan o realización de notas y señalamientos, y el establecimiento de los criterios de rigidez o flexibilidad para el cumplimiento de las tareas.

- 5) *Evaluación*. La última fase en la elaboración del documento de planeación es el establecimiento de los mecanismos de control y evaluación que habrán de ser tomados en cuenta para medir el desempeño de toda la planeación-acción. Corresponde al último momento de la planeación interactiva de Ackoff, Vergara y Gharajed (1986: 17), al cual denominan “puesta en práctica y control”, y que “...implica determinar (...) cómo asegurarse de que estas designaciones y programas se lleven a cabo como se espera y produzcan los efectos deseados en el desempeño”.

La fase de evaluación consta de dos momentos a menudo confundidos: el control y la evaluación. El primero consiste en una revisión permanente del trabajo para asegurar que se esté realizando de manera correcta, mientras que el segundo es la valoración final, cuantitativa y/o cualitativa, del mismo, con base en los parámetros dispuestos en el plan o programa (cfr. Magaña, 1988: 75). Así, el control es una herramienta que se utiliza a lo largo de toda la instrumentación para ceñir la ejecución a los lineamientos del documento de planeación, mientras que la evaluación es el balance final entre lo planeado y lo obtenido.

En el documento de planeación deben quedar escritos los lineamientos tanto para el control como para la evaluación, con el propósito de que, al pasar a la fase de instrumentación, los encargados de llevarlos a cabo –que fueron definidos en la fase de ope-

ración— cuenten con criterios uniformes para hacer su trabajo. Por ello, es tarea de las áreas de control y seguimiento diseñar los indicadores de medición de los resultados, los cuales, a su vez, descienden de variables establecidas previamente sobre las cuales se desea intervenir con la planeación (cfr. Díaz y Martins, 1978: 129). Dichas variables pueden ser tomadas del diagnóstico, de manera que lo evaluado guarde correspondencia directa con lo calculado en la situación inicial y, así, pueda determinarse si hubo o no un cambio entre ambos estados. Puede considerarse a este procedimiento como la elaboración de un nuevo diagnóstico, mismo que, a su vez, es capaz de dar pie a otro objetivo. De tal suerte, la planeación se convierte en un ciclo.

Una forma de hacer esta medición es la fijación de patrones esperados. Un patrón es una actividad o conducta que se repite constantemente. De acuerdo con Le Breton y Henning (1961: 9), “Los patrones son el criterio utilizado para determinar si los planes se han desarrollado, o no, como se esperaba”. Con base en el patrón que se observe en las actividades, se estimará el apego que existe en la instrumentación de lo establecido en el documento de planeación y así se podrán controlar las actividades de operación. Sin embargo, éste sólo es un medio de revisión de conductas y no sirve para saber si realmente la estrategia tiene efectos positivos para la consecución de los resultados.

Cabe señalar que la fase de evaluación es crucial cuando se aborda la problemática de la creatividad. Usualmente se tiende a pensar que el creativo es libre para hacer lo que desee con sus ideas. Los mecanismos de control y evaluación son una forma de verificar que el proceso creativo se ajuste de manera coherente a lo planeado y a los objetivos. El desapego de los creativos a los lineamientos suele ser a menudo consecuencia de fallas en los momentos de control.

II) *Instrumentación*. Una vez desarrollados los elementos que conforman el plan, como segunda fase de la planeación está la instrumentación, que es la acción directa sobre el terreno con la cual se ejecuta lo dispuesto en el documento de planeación. Matus (cfr. 1978) define este momento como aquél en el que se recorre el “arco de coyuntura”, el cual va de la situación inicial a la situación inmediata siguiente en donde se busca estar —siempre y cuando ésta sea objetivamente posible.

Para llevar a cabo la instrumentación, se espera que el documento de planeación sirva como eje rector para todas las tareas y actos. No obstante, debe reconocerse que esta labor



humana no puede equipararse con el trabajo autómatas de las máquinas: cada individuo que opera en la instrumentación del plan goza de un raciocinio y una capacidad de toma de decisiones propios, los cuales le conducen a ejecutar las tareas de manera distinta a la del resto de sus compañeros. Ésta es una realidad que se debe tener presente, ya que representa tanto ventajas como desventajas dependiendo de la preparación del sujeto operador.<sup>40</sup>

Como se ha visto hasta aquí, la planeación reúne la elaboración del plan y los niveles de toma de decisiones para articularlos en un proceso en el que cada uno de sus pasos guarda una coherencia interna y secuencial con respecto del otro. No se puede establecer un objetivo sin diagnosticar el problema que se enfrenta y la viabilidad de sus alternativas de solución. Tampoco es posible tomar una decisión sobre los medios a utilizar si no se sabe qué es lo que se quiere conseguir. Asimismo, no hay manera de determinar el flujo de las decisiones y la estructura organizativa para comenzar con las soluciones si se desconocen los medios. Por último, es imposible asegurar que lo realizado –desde el diagnóstico hasta la instrumentación del plan– funciona efectivamente si no se dispone de vías para un control permanente y una evaluación integral. Tal es la lógica de dicho proceso.<sup>41</sup>

### 1.5 La planeación estratégica de la comunicación

Como se ha comentado desde el principio del capítulo, la planeación es una actividad aplicable (aunque no inherente) a cualquier actividad individual o colectiva en la que se busque llegar a

---

<sup>40</sup> Un sujeto operador capacitado y consciente será capaz de ejecutar sus tareas con apego a lo planeado y utilizará su raciocinio para sortear los obstáculos o modificar lo que sea necesario a fin de terminar la tarea. Sin embargo, cuando el operador no cuenta con la capacitación necesaria, no está consciente de la necesidad de seguir los planes o simplemente no tiene un interés significativo por el trabajo, puede usar esta misma capacidad humana para pasar por sobre de la planeación, haciendo lo que él considere mejor e ignorando el esfuerzo de los demás. Tal problema de disciplina se presenta con frecuencia en varios ambientes laborales en México, en donde no se le da la importancia debida a dichos procesos o se prefiere “irse por la libre”, ya que ello implica menos esfuerzo, o bien porque el tiempo apremia y/o no se dispone de los recursos necesarios –lo cual habla de un inadecuado ejercicio de planeación–. Esto es común en el ámbito público, en donde hay un superávit de planes y déficit de instrumentación por falta de voluntad política y/o de recursos, situaciones vinculadas muchas veces con la corrupción. Ello ha orillado a cuestionar la utilidad de la planeación estratégica: ¿se trata de un mecanismo eficaz para el control o simplemente es un “llenadero” de papeles que se quedan guardados en las gavetas de las oficinas? En todo caso, debe tomarse en cuenta que el *ser* siempre estará contrapuesto al *deber ser*, por lo que es tarea del profesional en planeación evitar estas situaciones a través de un plan lo suficientemente flexible y un buen mecanismo de control.

<sup>41</sup> Ander-Egg (2007: 97) comenta sobre “la necesidad de comprender un aspecto sustantivo de la metodología de la planificación: la totalidad del proceso resulta de las mutuas implicaciones de cada fase, al mismo tiempo que cada una de ellas interacciona [*sic.*] y retroactúa sobre las otras. Se trata de un proceso encabalgado, interretroactivo, en el que cada momento hay que elaborarlo en relación mutua y sistemática, tomando en cuenta las complejas y mutuas interdependencias existentes” (corchetes propios).

un “algo” por medio de otro “algo”. Una de esas actividades es la comunicación, la cual es susceptible de ser planeada para introducir racionalidad y organización en su proceso. Pese a lo complicado que es aún aprehender un objeto de estudio en cuya definición no todos coinciden,<sup>42</sup> la comunicación es y ha sido planeada dentro de las empresas privada y pública en el sentido más operativo, que es el de la elaboración de discursos y transmisión de mensajes de un actor hacia otro, llámeseles emisor y receptor, enunciador y enunciatario, locutor y alocutario, *alter* y *ego*, hablante y oyente, anunciante y público, sujetos en diálogo o cualquier otra denominación surgida de la teoría que se prefiera.<sup>43</sup>

En atención a la base argumental de la presente Tesis, la idea de comunicación que se utilizará a lo largo de este escrito es la de la actividad de puesta en común de proposiciones entre dos o más entes humanos por medio de expresiones discursivas. Esto no pretende ser una definición, sino una mera noción, la cual parte de que, desde su reducto etimológico, la comunicación es la situación en la que un “algo” se hace común para entidades que se hallan separadas. Es esa misma fragmentación la que sienta la posibilidad de que éstas entren en contacto con aquello que se comunica, es decir, se les haga común entre sí. De tal modo, comunicar es posible sólo al estar en una realidad seccionada y cobrar conciencia de que así es, lo que implica una actitud racional y una capacidad de representación simbólica para aprehender un “algo” que puede conocerse y colocarlo en el espacio que queda entre los “quienes” que se comunican. Dado que no es propósito discutir en torno a esta cuestión, basta con decir que esta noción resulta suficiente para la construcción argumentativa que aquí se pretende.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> El problema de la indefinición del objeto de estudio de la comunicación como ciencia anida en el nacimiento de las llamadas Ciencias de la Comunicación y es considerado como la clásica interrogante irresuelta que no permite que ésta pueda elevarse a calidad de auténtica ciencia. Al no existir un consenso sobre aquello que debe estudiar una “ciencia de la comunicación”, sino muchas posturas parciales provenientes de diversas disciplinas científicas en torno a un objeto que tampoco les es propio, el camino para el estudio de la comunicación se ha vuelto sinuoso y complicado. Dado que quizás nunca se resuelva, el campo académico y profesional ha tenido que aceptar esta indefinición y asimilarla como una constante al margen de la cual se puede trabajar, o de lo contrario jamás hubiesen abordado otros temas ni desarrollado una práctica orientada hacia lo científico. En este trabajo se adopta la misma actitud al respecto.

<sup>43</sup> Es necesario aclarar que la posición de la presente Tesis, no obstante pueda identificarse metodológicamente como funcional-estructuralista, en lo teórico no se inclina por ningún concepto de comunicación proveniente de alguna propuesta o corriente específica de pensamiento, por lo cual no existe una preferencia o especificidad terminológica para el uso de voces como éstas. No obstante, en el enfoque general de trabajo se comprende a la actividad comunicológica como una de construcción y exposición de discursos en la práctica social, sin importar de dónde provienen o hacia quién se emiten. Si bien es imposible evitar que cualquier término usado sea asociado con una escuela intelectual, se solicita al lector dejar de lado por un momento sus impresiones o posturas preexistentes acerca del origen histórico o académico de los términos usados.

<sup>44</sup> En una revisión histórica sobre las escuelas y teorías que han tratado a la comunicación como objeto de estudio, se observa que la definición de dicho término ha sido por demás accidentada, al grado de que cada autor tiene su propia concepción de lo que debe y no debe ser la comunicación. Ello ha generado posturas muchas veces contra-

Para que lo anterior sea posible, el discurso es la vía principal mediante la cual se gesta la comunicación y que le confiere el sustento que posibilita su gestión. Se entiende por él a toda forma expresiva por medio de la cual se utilizan signos y símbolos para generar una construcción de significado y sentido en la que distintas proposiciones se articulan dando como resultado un devenir o, valga la redundancia, un discurrir, el cual se desenvuelve para materializar y exponer lo propuesto, formando una estructura en la que se suceden proposiciones concatenadas por medio de un lenguaje de cualquier tipo. En ese tenor, un libro, una película, una obra de teatro, una expresión pictórica, un recital, un documento de trabajo o una conversación común deben comprenderse como discursos. Para efectos del presente estudio, se retomará sólo al discurso construido con base en la lengua, ya que es el que da vida a las principales manifestaciones del mensaje creativo en los campos de la comunicación profesional. De tal modo, deberá identificarse a todo titular, frase, *copy*, eslogan, comercial, anuncio, panfleto o manifestación lingüística usada dentro de la publicidad, la propaganda o la mercadotecnia<sup>45</sup> como productos discursivos, sin que dichas formas agoten las muchas posibilidades que alberga un concepto tan amplio dentro la praxis profesional de la comunicación.<sup>46</sup>

---

puestas e incluso irreconciliables. A juicio propio, el obstáculo principal para llegar a un resultado no es el contenido mismo de la definición, sino la perspectiva que se tiene acerca de cómo debe integrarse ésta, es decir, el procedimiento mediante el cual se validarían ciertos elementos y desecharían otros, así como el parámetro para ponderar su importancia. Ejemplo de ello es la contraposición entre quienes señalan que el verdadero significado de la comunicación debe extraerse a partir del origen etimológico y la evolución histórica de dicha palabra, en contra de los que consideran legítimo otorgarle un nuevo sentido a un término cuya definición primaria no es significativa en la actualidad. Al respecto, en esta Tesis no se desea entrar en un problema semántico o terminológico, sino proponer al objeto de estudio como un ente susceptible de deconstrucción y reconstrucción a través de una discusión abierta y libre de pretensiones. Se aboga por volver al reducto original del objeto —para lo cual la Historia ofrece la herramienta clave— y, a partir de él, explorar sus nuevas posibilidades de edificación —donde las nuevas disciplinas y corrientes de pensamiento juegan un papel crucial—. Ésta puede ser la mejor manera de “curar” a la comunicación de sus “lesiones”.

<sup>45</sup> A lo largo de este texto, se utiliza la palabra “mercadotecnia” como sustitutivo de su equivalente inglés “*marketing*”. Sucede lo mismo con el resto de los anglicismos que tienen una voz aceptada en la lengua española, como “eslogan” en vez de “*slogan*”; “segmento meta” en lugar de “*target*”, e “información numérica” en vez de “*data*”. Únicamente se recurre al uso de términos en lengua inglesa cuando no exista una traducción lo suficientemente exacta para hacer justicia a la idea que se trata de comunicar, casos que se destacan con cursivas, como “*copy*” (en el sentido de producto discursivo, no de redactor), “*brief*”, “*planner*” y “*expertise*”, por ejemplo. Se pide al lector comprensión sobre ésta y otras licencias estilísticas.

<sup>46</sup> Debido a que se trata de un concepto mucho más amplio e integrador, se utiliza el término “discurso” o “producto discursivo” para hacer referencia a toda forma de uso del lenguaje intencionalmente diseñada para comunicar, en lugar del habitual “mensaje”, usado comúnmente al hablar de la comunicación en contextos funcionales. Un discurso puede contener varios mensajes, pero un mensaje por sí mismo no constituye un discurso. Además, el discurso es una práctica social y un suceso de comunicación con propiedades performativas, condiciones que refuerzan su capacidad de acción en el marco de la intervención social estratégica. Por ello, Van Dijk (cfr. 2000: 23) establece tres dimensiones del mismo en su aproximación: el uso del lenguaje, la comunicación de creencias (cognición) y la interacción en situaciones de índole social. Llevando esta postura aún más lejos, Foucault (cfr. en Íñiguez, 2003: 76) lo considera como “...un conjunto [de proposiciones dichas] donde pueden determinarse la dispersión del sujeto y la discontinuidad consigo mismo. Es un espacio de exterioridad donde se despliega una red de

Para comenzar, debe hacerse una distinción entre la comunicación como parte de la planeación y la planeación de la comunicación. En su teoría del planeamiento, Le Breton y Henning (cfr. 1962) tratan a la comunicación como un componente activo dentro del proceso de planeación, pero no la divisan como un objeto susceptible de ser planeado. Evidentemente, la planeación no sería posible sin un elemento de comunicación que sirva para articular las fases de su proceso; por consiguiente, debe estar presente en todo ciclo de planeación.<sup>47</sup> Sin embargo, este enfoque no es el que interesa estudiar aquí. En todo caso, lo más importante que puede señalarse al respecto es que no podrá planearse la comunicación de manera adecuada si ésta no está contenida dentro de su propia acción planificadora.

La segunda perspectiva es la planeación estratégica de la comunicación como un objeto. Con ella se designa al proceso mediante el cual se incide en la comunicación como problemática o sobre situaciones derivadas de ella para controlarla y conducirla de un estado situacional presente a uno nuevo, a través de recursos metodológicos y técnicos que involucran la acción racional. En este sentido, puede entenderse por planeación de la comunicación la inserción de racionalidad y organización al proceso de construir discursos, lo cual implica una comunicación de carácter teleológico-instrumental.<sup>48</sup> Por consiguiente, la planeación se usa tanto para la construcción del discurso como para su puesta en práctica. La racionalidad y la organización inyectadas por ésta a la comunicación se manifiestan en el diseño, producto y resultado final de su transmisión.

A lo largo de la revisión documental realizada, el antecedente bibliográfico más remoto que se encontró sobre la planeación de la comunicación –en el segundo sentido– es un documento redactado por Hancock (1981: 12) para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por su siglas en inglés), en donde se reconoce la necesidad de planear las actividades comunicacionales desde una óptica económico-estatal. En éste, el autor afirma que la planificación es “la preparación de planes de largo y corto alcance (o

---

ámbitos distintos” (corchetes propios).

<sup>47</sup> En este sentido, la comunicación es identificable como un recurso intangible dentro de las organizaciones. Este concepto, introducido dentro de la teoría gerencial japonesa, se refiere a ciertos valores que, aunque no pueden reconocerse físicamente o medirse y manipularse con facilidad, hacen una gran diferencia para otorgar un valor competitivo a las empresas. En ese tenor, Matilla (cfr. 2008a: 29-31) señala que la función de la comunicación dentro de la planeación se ve determinada por el tipo de organización en donde se planea; la opinión que los directivos tengan acerca de la importancia de la comunicación como recurso intangible, y las peculiaridades personales y profesionales del director o encargado del área de comunicación.

<sup>48</sup> Por supuesto, esta postura no exige que la comunicación pueda ser planeada con fines éticos, normativos o puramente expresivos, en vez de tener orientaciones pragmáticas o estratégicas. No obstante, hasta el momento la actitud utilitaria es la que ha permeado en la práctica profesional y se desconocen las posibilidades empíricas de que una gestión simbólica pueda orientarse con una racionalidad distinta, aunque ello sería entrañable.

sea, estratégicos y operacionales) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad”. Ello, bajo el entendido de que dichos planes están, además, sujetos a un contexto económico, político y social.

En este caso, la planeación de la comunicación está dirigida a procurar que los medios discursivos de los que dispone una sociedad sean suficientes para el desarrollo de sus actividades, lo cual requiere una intervención que garantice la distribución de los mismos por medio de planes estratégicos y/u operacionales. Pese a que se trata de una definición más bien técnica, que remite a la administración de recursos económicos para actividades de comunicación, rinde cuenta de un detalle importante: la planeación de la comunicación es una actividad que se reserva siempre a los ámbitos de producción formales y/o institucionales. Ello quiere decir que no es una actividad aplicable a la comunicación cara a cara en la vida cotidiana, sino a comunicaciones de sujetos grandes y complejos para públicos amplios, o bien, para enfrentar problemáticas sociales que involucran colectivos.<sup>49</sup>

Existe una amplia variedad de ámbitos ligados de manera estrecha con la comunicación en los cuales la planeación ha intervenido como proceso regulador, organizador e inculcador de racionalidad para el desarrollo de sus actividades. Ejemplos de ellos son la planeación para la producción audiovisual, las relaciones públicas, la mercadotecnia política y publicitaria, la comunicación social,<sup>50</sup> el periodismo de investigación, la comunicación organizacional y otros relacionados con su campo de estudio y laboral. Cada una de éstas ha desarrollado modificaciones e instrumentos propios que les permiten desarrollarse. Es por esto que, si se desea llegar a un

---

<sup>49</sup> En relación con esta reflexión, Magaña (1988: 90) expone su aplicación en el campo de la administración pública, cuando habla de la necesidad de planear sus actividades comunicativas: “...debemos subrayar [...] la importancia de contar con una política de comunicación y de planear las actividades comunicativas de las diferentes dependencias del gobierno, de tal forma que se pueda dar esa relación de doble vía entre gobernantes y gobernados”. Esto sólo se puede conseguir planeando las actividades comunicacionales de gobierno para que cumplan el cometido de informar y fungir como esa doble vía para con sus ciudadanos. De la misma manera, pero en el caso de la administración privada, Matilla (cfr. 2008b: 45) comenta que la planificación estratégica se ha consolidado como una función básica en las direcciones de comunicación de organizaciones públicas, debido a las particularidades útiles que su naturaleza racional imprime al trabajo con la opinión pública. Asimismo, la autora manifiesta la posibilidad de que la planeación estratégica intervenga en la comunicación dentro del ámbito organizacional. Este enfoque no tiene mucho tiempo de venirse aplicando y, sin embargo, está cobrando un espacio importante año tras año. Es una tendencia que parece tener un rumbo fijo e irreversible; una racionalización que avanza de frente y penetra en todas las actividades humanas que pudieran estar relacionadas o necesitadas de la unión colectiva.

<sup>50</sup> Aunque es comúnmente usado en el medio y da nombre a departamentos dentro de empresas privadas y dependencias gubernamentales, el término “comunicación social” es un pleonasma académico, ya que, bajo la noción expuesta aquí, no existe comunicación fuera de la sociedad. *Vid. Supra*, p. 31.

método genérico de planeación de la comunicación, debe empezarse por ver qué es lo que se ha hecho en estas áreas y cuáles son las razones de su éxito o fracaso.

Históricamente, la primera forma de planeación de la comunicación fue la propaganda, ya fuera religiosa o política. Aquí, la planeación constituye un componente racionalizador que permite llegar a las grandes audiencias a través de la identificación del público con el mensaje. Su supuesto es que la propagación de las ideas se puede realizar bajo ciertas pautas específicas que permitan llegar a la consecución del fin persuasivo con mayor impacto y menores recursos.

En el caso publicitario, sea político o comercial, se utiliza la planeación subordinada al proceso total de mercadotecnia, desde el uso de elementos diagnósticos, como los estudios de mercado, organizadores y condensadores de la información –el *brief*, por ejemplo– y elementos guía para la detección de líneas de acción y generación de estrategias –como el análisis FODA–, los cuales recaerán en la operación instrumental de ejecuciones publicitarias y en el diseño o construcción de una campaña.<sup>51</sup>

Por su parte, en la mercadotecnia política y comercial se trabaja a partir de teorías e investigaciones sobre el comportamiento del elector, elementos de antropología del consumo y propuestas de segmentación de mercados, lo cual sirve como base para la elaboración de lo que se conoce como “plan de mercadotecnia”, una versión específica del plan que incluye el detalle de objetivos, tiempos y costos (cfr. Hernández, Del Olmo y García, 1994: 24). Éste resulta de la adaptación de la planeación y su método a un área específica de estudio. Además, tras elaborarlo, se emplea el análisis de imagen y opinión pública, se realizan comparativos y se diseña una estrategia, la cual es instrumentada y evaluada bajo los propios términos de lo que dicha disciplina establece.

Son escasos los estudios que se han centrado en la planeación estratégica de la comunicación y cuyo tratamiento requirió de una labor de construcción con base en la aplicación de la terminología de la planeación estratégica genérica. De acuerdo con Macías y Cardona (cfr. 2007: 141), la estrategia de comunicación se fija en el otro y su incorporación en el proceso de comunicación para que, de ahí, puedan determinarse los mensajes y medios a partir de los elementos socioculturales y circunstancias ambientales que posibilitan el contacto con él. Bajo di-

---

<sup>51</sup> En este caso, se describen las características de la publicidad moderna, la cual ha sufrido una fuerte imbricación con la mercadotecnia, de quien ha adoptado elementos y procesos de los que carecía hasta su surgimiento. En todo caso, la publicidad tradicional, basada en la generación de anuncios a partir de lo creativo –pero de manera desconectada de un ciclo intencional completo de intercambio y comercialización–, también supone una planeación de la comunicación, una generación de discursos estratégicos y una actuación con fines de intervención social sobre las audiencias.

cho entendido, una estrategia de comunicación es —o debiera ser— el camino para generar intervenciones sociales sobre problemáticas concretas y encontrar vías de solución a las mismas que involucren la creación de discursos estratégicamente direccionados. Con ello, las autoras buscan la reivindicación de lo comunicativo como un elemento que puede incidir en la dinámica social y modificar patrones de conducta, moldeándolos de manera intencional.

Ahora bien, lo anterior no es en realidad nuevo, sino una sistematización de lo que por largo rato se ha puesto en práctica dentro de la empresa privada. Las mismas autoras (Macías y Cardona, cfr. 2007: 135) denuncian el hecho de que la comunicación en la empresa ha sido relegada a un segundo plano para la toma de decisiones, a la manera de un complemento para las actividades productivas, y no como una prioridad por sí misma. Afirman que las acciones comunicativas debieran formar parte del abanico básico de medios con los que cuenta una sociedad para intervenir sobre sus propios procesos. Así, apelan a recuperar el aspecto estratégico que los estudios sobre la comunicación no han aprovechado y, con ello, buscar vías para que ésta pueda, sobre la marcha, generar herramientas para la intervención social sin encontrarse supeditada a la administración pública o privada; es decir, que la planeación, que en un principio comenzó dentro estos ámbitos, se traslade hoy a la esfera comunicativa y se independice de su origen administrativo.<sup>52</sup>

Pese a lo mucho que se discute sobre si la comunicación pudiera llegar a tener un método propio, lo cierto es que, al menos para la intervención de problemáticas en campo, lo ha ido construyendo paulatinamente con la praxis. Es por ello que las autoras apuestan por la creación de lo que denominan la “comunicometodología”, que es una forma de adaptación de los contenidos teóricos de la comunicología<sup>53</sup> hacia la aplicación práctica; una metodología de la comunicación que asemeja una planeación de la comunicación con fines de construcción discursiva. En palabras de Galindo (ctd. en Macías y Cardona, 2007: 60-61):

---

<sup>52</sup> Es pertinente aquí una reflexión: si la administración y otras disciplinas han llevado a cabo durante un tiempo la llamada “comunicación estratégica” o el diseño de estrategias de comunicación, esto se debe a que dicha práctica es, en realidad, un ejercicio de planeación de la comunicación en el cual la estrategia es sólo uno de los pasos de su método. Esta es una situación que la mayoría de los autores en la materia no suele reconocer. Por consiguiente, el método de planeación de la comunicación no es algo que pueda “sacarse de la manga” o inventar de acuerdo con las propias “corazonadas”, sino que emana de las prácticas de comunicación estratégica, persuasiva, publicitaria, propagandística, retórica y otras, con las cuales se ha construido y, al mismo tiempo, ocultado un método de planeación de la comunicación susceptible de refinarse. En otras palabras, la comunicación ya se planea metódicamente, sólo que sin un lugar prioritario y sin una conciencia suficiente de que así es.

<sup>53</sup> La Real Academia de la Lengua Española (2001) define la comunicología como la “ciencia interdisciplinaria que estudia la comunicación en sus diferentes medios, técnicas y sistemas”. Aunque posee una visión limitada por un paradigma funcionalista, esta acepción de la voz bien puede servir para aclarar que al utilizarla se hace referencia al campo de estudio de la comunicación, sea cual sea.

Todo lo que aprendemos sobre las formas de composición y organización del mundo nos permite imaginarnos mundos alternativos, distintos, semejantes, que puedan llegar a ser bajo ciertas condiciones, con cierto gasto de energía y con la aplicación de ciertos principios constructivos eficientes. La *comunicometodología* es esa perspectiva tecnológica de construcción de lo posible. Por una parte, aprendemos cómo es que ponemos en común lo que nos configura como entidades socioculturales (la comunicología), y por otra, a partir de ese aprendizaje podemos intervenir las formas de esa construcción y configurar otras, alterar las que tenemos, confirmar y reforzar nuestros procesos de configuración (la *comunicometodología*).<sup>54</sup>

Así, la *comunicometodología* sería una metodología para la intervención social estratégica por medio de una comunicación planeada que incide en los procesos de configuración y reparación del tejido social. Las autoras lo resumen diciendo que ésta “...aborda las formas posibles de intervención social a partir de la comunicología” (Macías y Cardona, 2007: 153). Por ende, la *comunicometodología* es la planeación de la comunicación destinada a la intervención social.

Siguiendo la propuesta explorada, la conjunción de la comunicología y la *comunicometodología* conduce a lo que Macías y Cardona (cfr. 2007) denominan como “comuniconomía”, que es el intento de construcción –apenas en comienzo– de lo que durante años ha querido ser la “ciencia de la comunicación”, o sea, la validación de la comunicación como una disciplina científica legítima con un objeto de estudio y un método propios.<sup>55</sup> La *comuniconomía* pretende el estudio teórico y experimental de la comunicación, su aplicación clínica sobre terreno para el diagnóstico y la solución de problemáticas sociales por medio de una comunicación sistemáticamente planeada. Por consiguiente, la planeación de la comunicación es fundamental para la construcción de tal *comuniconomía*. En ella, el factor humano deberá ser el primordial, lo que requiere centrar la planeación estratégica en la persona e introducir complejidad en el panorama.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Cursivas propias.

<sup>55</sup> En el marco de las actividades de los programas de investigación sobre comunicación, Macías y Cardona (2007: 62), hablan del intento por construir un entramado teórico propio del estudio sobre la comunicación que, alimentándose de las aportaciones de diversas ciencias y disciplinas científicas, pueda ser aplicado en la práctica. Ellas definen a la *comuniconomía* como “...el estudio de las constantes que se establecen en común durante las interacciones expresivas cuando los sujetos comparten información con el fin de corregir, ampliar, transformar o redireccionar la comunicación para promover la comprensión entre los Actores” (cursivas y mayúsculas en el original). Esta propuesta parte de la hipótesis de que “...la comunicología posible está en la misma configuración histórica, rompe con la genealogía de las ciencias del siglo XIX, forma parte de una emergencia de reconfiguración científica, es contemporánea de la sistemática y, ambas, son parte de algo nuevo y distinto al curso epistemológico del siglo XIX y buena parte del siglo XX...” (Galindo, 2011: 121-122).

<sup>56</sup> La perspectiva de Macías y Cardona (cfr. 2007) se asienta sobre una planeación para la comunicación interpersonal utilizando elementos de corte estructural; no tanto para una comunicación mediada para las masas de carácter funcionalista. Sin embargo, la idea misma de intervención social estratégica para la solución de problemas sociales exhibe rasgos de dicho paradigma cuando se dice que la comunicación puede subsanar las disfunciones sociales.



Ahora bien, entendiendo al método como el conjunto de pasos a seguir para llegar a una comunicación planificada,<sup>57</sup> existen algunas propuestas metodológicas elaboradas por unos pocos autores. Una forma conveniente de planear consiste en definir los fundamentos para las acciones comunicativas a partir de una política de comunicación, la cual puede ser definida, en términos de Hancock (1981: 13), como “...un conjunto de normas, modelos y principios que rigen los procedimientos de la comunicación”, mismos que pueden ser expresos o tácitos. Una vez obtenidos, se procede con una serie de etapas análogas a las del proceso general: elaboración de un documento que contenga un diagnóstico de la situación comunicativa presente; derivación de un objetivo general y otros subordinados –pero específicos– que sean factibles; formulación de una estrategia, la cual contenga referentes de comunicación previos, perfil del receptor, fundamento racional o emotivo de los mensajes, identificación de obstáculos y guías generales de ejecución en consideración de lo que él llama las cuatro acciones de comunicación básicas (información, relaciones públicas, publicidad y propaganda); realización de una estrategia de medios, en donde se seleccionen, jerarquicen, temporicen, zonifiquen y distribuyan los medios de comunicación que se utilizarán para la difusión de los mensajes; cálculo del presupuesto, en el que se consideren varios escenarios; y definición de mecanismos de control y evaluación. Al final, se procede a la instrumentación de dicho plan (cfr. Magaña, 1988: 92-109).

Hancock (cfr. 1981: 34) señala que es indispensable partir de una base pragmática para definir una planificación de la comunicación. El autor aboga por una reducción operacional del proceso de planeación estratégica –el cual por sí mismo ya es una forma disminuida del original– hacia la planeación de la comunicación. El sustento al que hace alusión deriva de la praxis profesional que se ha ido construyendo paulatinamente. Si la planeación estratégica de la comunicación ha de tener como fin la intervención social, ésta debe ser pragmática, puesto que es en el campo en donde ha surgido y para el cual es útil.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Al respecto, este trabajo se adscribe a la postura de Vasallo (2003: 79) cuando establece la diferencia entre la metodología *de* la investigación, identificada tradicionalmente como la discusión sobre el método y la teorización de la práctica científica, y la metodología *en* la investigación, que es el trabajo con métodos efectivamente usados. En el segundo caso, dichos métodos son entendidos como “...un conjunto de decisiones y opciones particulares que se hacen a lo largo de un proceso de investigación”. Sin embargo, estos métodos pueden ser extrapolados fuera de la investigación hacia otras prácticas de la comunicación, en las que, del mismo modo, éstos permitan tomar una u otra alternativa para la realización de las tareas correspondientes, entre ellas la construcción discursiva.

<sup>58</sup> En cuanto a su procedimiento, el autor propone, bajo el enfoque gubernamental, dos ejes para la planeación de la comunicación: las políticas públicas y de desarrollo, y la infraestructura del sistema de comunicación (cfr. Hancock, 1981: 16). Ante la segunda característica, es preciso admitir el realismo de tal reflexión: no es posible la intervención social estratégica por medio de la *comunicometodología* si no se cuenta con el mínimo de infraestructura necesaria. Por consiguiente, las sociedades más proclives a planear sus procesos de comunicación serán aquellas que

Al igual que algunos de los autores citados, Hancock (1981: 39) distingue dos formas de planificación de la comunicación: operacional y estratégica. Al hacerlo, aborda el desarrollo académico de los estudios de planificación de la comunicación desde la óptica económica y se limita a realizar algunas recomendaciones para un trabajo posterior más profundo en la definición de políticas y metodologías. Una sobresaliente es que "...los parámetros adoptados para la planificación tienen que enfrentarse con la realidad y adaptar a ella de modo adecuado a los presupuestos de todo el conjunto que va a resultar del acto mismo de la planificación". Ello conduce, de nueva cuenta, a la búsqueda de la factibilidad al momento de hacer la planeación comunicativa.

Otro intento de definición de un proceso de planeación de la comunicación, mucho más profundo y especializado, se encuentra nuevamente en Macías y Cardona (cfr. 2007), quienes desarrollan, dentro de su propuesta *comunicometodológica*, varios esquemas para la intervención social estratégica por medio de la comunicación planeada. Las autoras indican que las variables que se suman en la generación de una estrategia de comunicación son múltiples, por lo cual desarrollan una tipología de ellas por su enfoque: en la expresión, es decir, en el intercambio de material simbólico entre dos actores; en la difusión, que refieren a los canales por los cuales llegan los medios a las audiencias; en la interacción, preocupadas por la selección de actores, espacios y tiempos para la transmisión de mensajes; y en la estructuración, que observan los hábitos, valores, juicios y estructuras cognitivas elementales de una sociedad. Por lo general, una estrategia de comunicación se identifica con la difusión mediática, aunque cualquiera de las cuatro mencionadas pueda ser válida y efectiva de acuerdo con la naturaleza del problema al cual se enfrenta.

De manera análoga con la metodología de la investigación en ciencias sociales, el proceso de planeación para la intervención social inicia con el establecimiento de un protocolo de intervención similar a los diseños de investigación en el ámbito académico. Después, se procede a la elaboración de un diagnóstico de tres pasos: análisis del fenómeno concreto; análisis de la situación y las características anteriores que produjeron lo que hoy se ve; y análisis de las tendencias que se presentarán en el futuro, especificando criterios correctivos (cfr. Macías y Cardona, 2007: 145).

---

cuentan con más medios y tecnologías de la información para hacerlo; aunque ello tampoco garantiza que desarrollarán planeaciones comunicativas eficientes o eficaces.

Como tercer paso, las autoras (Macías y Cardona, *cf.* 2007: 155–157) desarrollan tres secuencias metodológicas –o bien, métodos– para la intervención comunicativa. A pesar de que cada una implica la elaboración de un plan estratégico distinto, en conjunto son instrumentos que pueden esgrimirse a la par de acuerdo con el caso que se trate. La primera está destinada a la resolución de problemas y consta de las etapas de detección del problema, investigación, diagnóstico, plan estratégico, acuerdo sistémico, implementación (*sic.*) y evaluación. Lo que esta secuencia muestra es la posibilidad de solucionar problemas sociales por medio de discursos contruidos expresos para ello, como lo hace buena parte de los estudios en ciencias sociales y otros emparentados con la comunicación.

La segunda secuencia tiene como fin la búsqueda de áreas de oportunidad para la intervención. Contiene el análisis situacional, la exploración de campo, la elección de nicho, la determinación de cambio, el plan estratégico, los criterios de viabilidad, la implementación (*sic.*) y la evaluación. Esta propuesta resulta interesante porque no está enfocada en resolver problemas, sino en encontrarlos, es decir, ubicar problemáticas que no han sido identificadas, pero que inciden negativamente en el desempeño, ante lo cual la comunicación planeada pudiera ofrecer una respuesta. Así, se espera que la comunicación misma diagnostique la existencia del problema, o sea, que actúe sobre la realidad social con un margen mucho más amplio de lo que hasta el momento han considerado las propuestas previas. A esto se le denomina “capacidad clínica”.<sup>59</sup>

Una última línea procedimental es la estimada para casos de contingencia, la cual se desarrolla en los siguientes pasos: análisis situacional, valoración de medidas de contención, plan estratégico y evaluación, misma que, a su vez, se subdivide en evaluación del problema y detección de una oportunidad. Esta forma está indicada para intervenir espontáneamente en una situación que amerita apuro.

Observando en conjunto las propuestas para un método de planeación estratégica de la comunicación, es factible agrupar los puntos principales para conformar un modelo genérico. Aunque las orientaciones de cada metodología se dirigen a objetos distintos –la comunicación

---

<sup>59</sup> De acuerdo con Macías y Cardona (*cf.* 2007: 69–75), existen tres capacidades que deben fomentarse en la construcción del comunicólogo y de una posible, aunque todavía no fundada, ciencia de la comunicación o *comuniconomía*: la teórica, la experimental y la clínica. Es esta última la que permite a la comunicación convertirse en un instrumento para la intervención social estratégica por medio de la *comunicometodología*. La clínica se aprecia mayormente desarrollada en el trabajo de consultoría en comunicación y medios, en donde el consultor debe tener la habilidad de identificar problemas en las organizaciones que no son visibles al ojo común e idear estrategias para su solución, a la manera de un médico que diagnostica la enfermedad y prescribe la cura, siguiéndole el tratamiento correspondiente.

pública, la generación de infraestructura, los problemas de comunicación social, la detección de oportunidades, las contingencias y la comunicación corporativa—, todas se centran en el aspecto simbólico que las define como formas de planeación de la comunicación, el cual se encuentra contenido en mensajes con forma y fondo. Así, vía el método analógico, se aprecian los siguientes elementos comunes, con los cuales se dibuja un nuevo esquema de su proceso:

I) *Diseño del plan*. Se diseña el documento en el cual queda asentada la planeación estratégica de la comunicación, en consideración del campo de estudio de la problemática abordada. Equivale a la respuesta para las preguntas “¿qué se va a hacer con la comunicación?” o “¿de qué manera se va a planear la comunicación?”. Tal documento contiene los puntos:

- 1) *Política*. Un proceso ideal de planeación de la comunicación tiene como base la política de comunicación que se use al interior de la organización en donde se realice —si es que ésta existe— y debe ser acorde con ella. En términos concretos, responde a “¿desde dónde comunicar?”, o bien, “¿bajo qué premisas se determinará qué comunicar?”.
- 2) *Problemática*. Se debe abordar una situación comunicativa sobre la cual se pueda planear o una situación social a la que se pueda contribuir por medio de la planeación de la comunicación. Dicha situación puede estar adentro o afuera de una organización, diseminada en la actividad social o en la relación entre actores. Lo importante es que tal problemática posea un componente simbólico que pueda ser trabajado, puesto que, si no lo hay, es imposible que la comunicación consiga hacer algo al respecto. Es el “¿sobre qué se tiene que comunicar?” o “¿para qué debe comunicarse?”.
- 3) *Diagnóstico*. Exploración y descripción de la situación de comunicación presente. Debe incluir perfiles de las audiencias o receptores; disponibilidad de los medios; descripción de las relaciones; y recursos económicos y humanos con los que se cuenta. El diagnóstico es la parte más larga del proceso, pues requiere una labor de investigación concienzuda del problema. Como se comentó, diagnosticar equivale, en última instancia, a investigar el objeto de estudio, lo cual requiere dominio de los métodos y técnicas para hacerlo, así como el criterio y el juicio para determinar cuáles son las mejores vías dada la naturaleza del problema y los recursos disponibles. Se trata del “¿cómo está la situación sobre la cual se va a comunicar?” o “¿a qué se enfrenta quien va a comunicar?”.

- 4) *Objetivo*. Definir un objetivo de comunicación factible de acuerdo con el diagnóstico. Por lo general, éste suele derivarse por lógica inmediatamente que se tiene la radiografía de la situación sobre la que se quiere intervenir, aunque, en algunos casos, para determinarlo deben sopesarse el presupuesto y los intereses personales. Desde este momento, el objetivo se convertirá en el elemento clave que guiará el resto de la planeación, pues es la síntesis que captura su razón de ser. Responde a “¿qué se quiere conseguir con lo que se comunique?” y “¿hasta dónde se puede llegar comunicando?”.
- 5) *Estrategia*. Se elabora el plan estratégico para alcanzar el objetivo –o el cambio social y comunicativo deseado– considerando, por un lado, los mensajes a utilizar y su contenido, y, por otro, los medios materiales disponibles para transmitirlos; es decir, contesta las preguntas “¿qué se va a comunicar?” y “¿cómo se va a comunicar?”.<sup>60</sup> Esta configuración diádica constituye el corazón de una estrategia: la definición del camino, mismo que, en la práctica, se asienta en la estrategia creativa y la pauta de medios, respectivamente. Es en la primera donde se cimienta la base para el salto hacia la producción creativa del discurso, a través de elementos de apoyo, como la plataforma de redacción. En este sentido, la creatividad es parte de la estrategia de comunicación.<sup>61</sup>
- 6) *Operación*. Se definen las vías y recursos para poner en marcha la estrategia de comunicación. Es el nivel más concreto del proceso de elaboración del plan, en el cual se prevén detalles como la logística, los medios, los tiempos, los costos y los procedimientos emergentes en caso de crisis. Aplicado al elemento discursivo, responde a “¿cuándo comunicarlo?”, “¿quién va a comunicarlo?” y “¿dónde comunicarlo?”.
- 7) *Evaluación*. Se diseñan los mecanismos de control y evaluación durante la instrumentación para conocer el impacto que tiene la estrategia comunicativa al momento de aplicarla. Con ello, se abre la posibilidad de modificar algunos aspectos en caso de que no proporcionen los resultados deseados. Contesta a “¿qué tan bien se está comunicando?”,

---

<sup>60</sup> Desde el ámbito empresarial, Garrido (2001: 95) define a una estrategia de comunicación como “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. Asimismo, le confiere la facultad de ser directriz teórica con un referente práctico. Para él, ésta debiera tener un carácter normativo y unificador; estar planeada a largo plazo con un concepto integral de desarrollo; definir un esquema de responsabilidades y propósitos; estar centrada en el receptor; buscar la coherencia e integración de decisiones; optimizar recursos y utilidades; y tender a la creatividad y la innovación.

<sup>61</sup> Si bien es notoria la importancia que tienen la fase estratégica y el diseño de la plataforma de redacción en la incursión de la creatividad, ello no esclarece del todo cómo es que ésta logra o no capturar lo que racionalmente se ha dispuesto en el plan. Las razones se abordan en las reflexiones correspondientes. *Vid. Infra*, numeral 2.2.2.

“¿qué resultados se están obteniendo de la acción de comunicar?”, y “¿qué tanto se está cumpliendo el objetivo al comunicar?”.

II. *Instrumentación*. Se pone en marcha el plan diseñado echando mano de los recursos que se tienen y administrándolos del modo en el que el plan lo contempla. Por supuesto, las líneas que se definen son genéricas y, por ello, se requiere, además de un apego estricto, de algunos otros elementos que sólo se pueden obtener por medio de la experiencia en campo. Es en este punto en donde, finalmente, se vierte todo lo diseñado en un producto discursivo creativo, para lo cual, si bien existen pautas de qué, cómo y en dónde comunicar, la materialización concreta de este discurso escapa en ocasiones al acotamiento y la restricción que el plan impone, ya sea por una praxis indisciplinada o debido a las necesidades propias del creativo. La instrumentación del plan requiere considerar de manera simultánea los siguientes elementos:

- 1) *Creatividad*. Se realiza la producción creativa de discursos a partir de los elementos aportados por la planeación y los propios de las experiencias de los creativos, para emanar los productos que serán usados como materia prima en la intervención sobre el público o población objetivo. Equivale a la respuesta de la pregunta “¿cómo decirlo?”. La elección de los discursos y su construcción atiende a múltiples criterios cuya clarificación es el objetivo de este trabajo, con el fin último de encontrar el elemento articulador entre el diseño completo del plan y el momento en que el creativo emana el discurso. En este momento toma lugar la libertad de expresión y el juicio personal del profesional creativo, los cuales pueden entrar en conflicto con la lógica racional del plan.
- 2) *Logística*. Se definen los criterios para efectuar y mantener la operación, para lo cual se necesita conjuntar una gran cantidad de información acerca del terreno y la población sobre los que se va a actuar. Además, se deben tener calculados tiempos, costos, instrumentos, traslados, espacios, fechas, calendarios, personal y diversas cuestiones técnicas, de acuerdo con las necesidades de cada tarea. La logística se integra a partir de las consideraciones del personal experimentado, quien conoce por vivencia propia los problemas y dificultades que se pueden presentar durante la intervención, así como los trucos y atajos susceptibles de tomar para mejorar el rendimiento. Por consiguiente, se trata de una labor que debe ser realizada con base en el juicio propio y siguiendo una secuencialidad menos

estricta. Incluso, contempla la toma de decisiones permanente en cada momento de la instrumentación, bajo el entendido de que el estado del objeto en el campo puede presentar imprevistos que es necesario sortear o, de lo contrario, no se llegaría nunca a concretar el trabajo; hay que adaptarse a las circunstancias cambiantes de lo social, sean o no favorables.

- 3) *Relaciones estratégicas.* Consisten en un entramado de negociaciones y acuerdos explícitos o tácitos entre actores de la planeación y particulares o dependencias, a partir de los cuales se traba la disposición a la cooperación para la consecución de las actividades. Resultan indispensables a fin de contar con los apoyos y facilidades necesarias para el trabajo, a sabiendas de que la mayor parte de los recursos y posibilidades de acción suelen depender de las voluntades de otros tomadores de decisión o de personas relacionadas con ellos, ya que, en muchas ocasiones, los intereses personales pueden llegar a pesar más que los institucionales.<sup>62</sup> Ello ha otorgado una importancia relevante a los coloquialmente llamados “operadores”, que son las personas encargadas de velar por estas relaciones creando lazos para unir intereses y poderes, así como movilizar actores, ajustar tiempos y conseguir recursos durante contingencias.<sup>63</sup>
- 4) *Manejo de crisis.* A lo largo de la instrumentación, se tienen en mente medidas emergentes y estrategias alternativas para hacer frente a las problemáticas que se presenten al momento de trabajar directamente sobre campo, con el fin de redireccionar la parte técnica de la planeación conservando la pesquisa de los objetivos originales. Cuando surge una situación de conflicto, el manejo de crisis debe efectuarse de manera inmediata, ya que de él depende el rescate de las labores de intervención cuando se encuentran en peligro por algún conflicto de interés o impedimento técnico. Para ello, es necesario hacer uso de las

---

<sup>62</sup> Pese a que ninguna de las fuentes consultadas toca el tema de este tipo de relaciones, las cuales incluso podrían identificarse como lazos clientelares, amiguismos y nepotismo, en la experiencia es evidente que gran parte de las posibilidades reales de aplicación de una planeación dependen de estos lazos informales entablados entre altos mandos, los cuales son de índole política y económica. En la vida real, no hay empresa que pueda prosperar —ni siquiera filantrópica o académica— sin la conjunción de intereses individuales.

<sup>63</sup> Tal es el caso de los “operadores políticos”, actores no reconocidos dentro de la estructura formal del partido, quienes desempeñan actividades de movilización de contingentes, recursos, tiempos y negociaciones diversas para apuntalar los posibles conflictos que impidan llevar a cabo lo planeado. En comunicación política, la planeación encuentra indispensable su ayuda, ya que son los encargados de “planchar el terreno” para la acción y proporcionar las facilidades para que todo se dé con la menor cantidad de limitantes técnicas, cumpliendo así los tiempos, objetivos y costos. Como es natural pensar, estas personas suelen recurrir a relaciones políticas, de amistad, familiares, conocidos, favores, compromisos previos, cuentas pendientes, sobornos y diversos mecanismos no institucionales, a través de los cuales se agilizan informaciones y trámites que por otras vías tardarían tanto tiempo en resolverse y pondrían a la planeación en riesgo. Se trata de una estructura informal que, paradójicamente, resulta necesaria para la permanencia de la formalidad.

relaciones estratégicas, operadores alternos, fondos para emergencias, y procesos de ajuste económico y técnico ante casos inesperados, así como de personal y espacios alternativos. Estas medidas son contempladas en un plan de contingencia, nombrado coloquialmente “plan B”.

Ahora bien, siendo la comunicación una materia que remite a la práctica simbólica y la generación de significado y sentido en espacios de la vida cotidiana, es difícil negar que, para su planeación, se requieren enfoques y actitudes que permitan la generación de estructuras y procesos de trabajo flexibles para dar rienda suelta al caudal de significado y sentido que alberga el intercambio simbólico, máxime si se trata de compaginar la creatividad dentro del proceso de planeación en la fase de instrumentación. La cuestión estriba en cómo adoptar éstos sin entrar en conflicto con la racionalización inherente al diseño del plan. La bibliografía expone herramientas que podrían permitir llegar a un acuerdo en esta relación, propias de corrientes para la planeación, como el incrementalismo inconexo, la exploración mixta, los enfoques transactivo y participativo (cfr. Miklos y Tello, 1993), y la actitud interactiva o circunspectiva (cfr. Ackoff, 1986; 1996). No obstante, éstas difícilmente han sido aprovechadas por las empresas o el sector público –al menos no en México–, por lo cual no hay evidencia para evaluar sus aportaciones y determinar si logran o no establecer un puente entre el diseño del plan y la ejecución creativa del discurso al momento de la instrumentación. Hasta el momento, son sólo una guía teórica para futuros desarrollos conceptuales y/o derivaciones metodológicas o técnicas en la materia.

### **1.6 La creatividad en la planeación estratégica de la comunicación**

Es necesario reconocer que, como paso dentro del proceso de planeación de la comunicación, la instrumentación evidencia la contraposición existente entre la lógica de la formulación y la de la realización; una cosa es que la elaboración del plan sea racional y otra que la ejecución también lo sea. A menudo, se trazan planes extremadamente racionales para ajustarlos a contextos en los que tal pensamiento no opera del todo, o en los que lo que se necesita es, precisamente, una disminución de la racionalidad.

Ahora bien, si se toma en cuenta que “La planeación conforma e integra determinadas funciones, dentro de un proceso que consta de etapas sucesivas e interrelacionales” (Miklos y



Tello, 1993: 14), y si se considera que una de esas funciones es la creatividad –la cual se adscribe bajo la fase de instrumentación del plan–, entonces es preciso notar que el problema de la creatividad asociada a la producción discursiva tiene incidencia directa sobre las cuestiones anteriores. Como lo señalan Miklos y Tello (1993: 14),

La planeación como técnica o instrumento *se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones*. Su éxito depende de la manera en que se enfrenten las limitaciones del proceso al recurrir al pensamiento creativo para seleccionar nuevas opciones de operación. En consecuencia, además de un instrumento de racionalización constituye un factor de objetivación y creación de alternativas en términos sociales.<sup>64</sup>

Esto queda reforzado cuando los mismos autores dicen que “Por las circunstancias actuales resulta necesario considerar también factores creativos menos racionales y actividades alternas que se encuentren mejor identificadas con la situación económica y social” (Miklos y Tello, 1993: 14), sustentando con ello que la creatividad puede ser una solución a la racionalidad.

No obstante, surge una gran dificultad en torno al aspecto enunciado: en general, la creatividad no es considerada como una actividad susceptible de racionalizarse; mucho menos de planearse. Todo lo contrario, es en muchos casos opuesta a la racionalización y más cercana a la intuición. Esta situación “desconecta” (por decirlo así) al creativo –quien se dedica a la elaboración de productos discursivos en la fase de instrumentación de los planes– con respecto de la lógica racional. En consecuencia, surge un problema: ¿cómo lograr que tal creatividad pueda ser restringida y acotada en términos de lo planeado, posibilitando el surgimiento de ideas realmente novedosas y útiles para la construcción de mensajes para las audiencias, pero sin que el plan pueda socavarla?

Para tratar de responder a la interrogante enunciada, es preciso aclarar el uso del concepto de creatividad, cuyo estudio, al igual que el de la planeación, es un campo de reciente gestación. El interés por analizar científicamente a la creatividad surgió tras la Segunda Guerra Mundial, cuando se buscaron nuevas alternativas para la generación de ideas, la obtención de respuestas y la toma de decisiones, con el fin de solucionar los problemas que la humanidad enfrentaba. El término salió a la luz en 1959, dentro de una conferencia de J. P. Guilford (ctd. en Mongeotti, 2003: 69) dictada para la Asociación Americana de Psicología (APA, por sus

---

<sup>64</sup> Cursivas en el original.

siglas en inglés), en la cual la consideró como la capacidad del hombre para crear artificios y construcciones conceptuales nuevas para la generación de mejores panoramas de vida.<sup>65</sup>

Las investigaciones realizadas en materia de creatividad se adscriben bajo dos enfoques histórico-conceptuales: los estudios psicológico-individualistas, los cuales trataban de descubrir los mecanismos psíquicos de la creatividad desde el interior del individuo a la manera de un ente cerrado; y los estudios interaccionistas y sociocognoscitivos de corte administrativo, que buscaron describir y gestionar el modo en cómo el individuo puede desarrollar y potenciar su creatividad al momento en que hace contacto con su entorno y con otros. De ambos enfoques se desprenden diversas escuelas de pensamiento e investigación.<sup>66</sup>

Así, la creatividad presenta diversas dimensiones para su definición: característica personal, proceso, producto e instrumento de comunicación (Rouquette, ctd. en Aprile, 2000: 148). Todas éstas dan lugar a formas de estudio útiles de acuerdo con el campo en que se trabaje y el objetivo que se posea. De tal modo, no se trata de encontrar una definición única o la visión

---

<sup>65</sup> En sus orígenes, la palabra “crear” deriva de la voz latina *creare*, que significa “engendrar”, “llevar hacia adelante”, “hacer crecer” o “procrear” (Gómez Silva, 1988; Castellblanque, 2005: 44). Platón y Aristóteles ya habían estudiado la creatividad como una actividad propia de la naturaleza, fundamentada en la *mimesis* o entendimiento de las obras humanas y manifiesta en el arte como representación de la naturaleza. Tras el periodo latino surgió el *ex creatio nihilo*, una forma de creación ligada a lo divino. Luego, la voz “creación” derivó en el siglo XVII y la palabra “creativo” en el XVIII. En el siglo XIX se buscaron explicaciones a estas percepciones gracias a las teorías genetistas y evolutivas derivadas de la obra de Darwin. Así fue como en el siglo XX surgió la voz anglosajona *creativity*, cuya primera definición apareció en el diccionario *Webster’s* en 1961: “habilidad de crear” –aunque ingresó al de la Real Academia de la Lengua Española hasta 1984, definida como “facultad de crear”–. El desarrollo de dichos estudios se manifestó con el incremento de las investigaciones durante las décadas de los años 50 y 60, impulsados desde la psicología, disciplina que buscaba los mecanismos psíquicos por los cuales se genera la habilidad de crear y cómo ésta podría ser infundida para gestionar los mecanismos de aprendizaje y respuesta (cfr. San Nicolás, 2003: 121-123).

<sup>66</sup> El enfoque psicológico fue el primero en desarrollarse tras la segunda posguerra, ligado con el auge que tuvieron el conductismo y otras corrientes que brindaban herramientas para adquirir control de la situación política y social. Fustier (cfr. 1993: 27) describe la lógica básica de la cual partieron sus escuelas: el creador del mensaje recibe la información e inicia un proceso psicológico interno en el que intervienen diversas funciones neurológicas y psíquicas, tras el cual arroja como resultado un producto ideativo emanado de la labor mental de síntesis y relación de partes en un todo. Así, se reciben estímulos e información y se emanan ideas y soluciones. Los principales representantes de estas corrientes fueron Wallas, Rossman, Wertheimer, Vinacke, Osborn, Taylor, Guilford, Lowenfeld y Stein (ctds. en Arieti, 1976: 22-25; Landau, 2002: 35; De la Torre, 2003: 75-80). Por otro lado, en el enfoque sociocognoscitivo se buscó describir la manera en que la creatividad surgía como un producto de la interacción del individuo con su entorno. Sus autores fueron Torrance, Schneider, Terborg, Snow, Woodman, Shoenfeldt, Amabile, Csikszentmihalyi y Landgreen (ctds. en De la Torre, 2001: 72-73; 2003: 79-80). Posteriormente, estos estudios fueron retomados por la administración privada para la formación de grupos creativos de trabajo, bajo la premisa de que si la creatividad es algo que se fomenta a partir de las percepciones del ser humano y sus relaciones con otros, ésta podía impulsarse a través de estímulos a los equipos. Además, a estas visiones pueden añadirse la aproximación de Simonton (ctd. en Gardner, 1995: 45), así como las teorías filosóficas o precientíficas sobre la creatividad como producto de la inspiración divina (Sorokin y Maritain), la demencia (Kretshmer y Lange), el genio (Kant y Hirsch), la herencia (Galton y Terman), la fuerza vital (Darwin y Bergson) y la fuerza cósmica (ctds. en Baños, 2001: 51-52; De la Torre, 2003: 77). Para 1980, el campo de los estudios sobre la creatividad entró en un estancamiento del que aún no logra salir.

“correcta” sobre el asunto, sino de retomar los elementos que son pertinentes para el propósito de este trabajo: la creatividad adscrita a la planeación como una fase del proceso, susceptible incluso de transformarse en un método.

Debido a la multiplicidad de definiciones que se hallan en los libros, se ha procedido, al igual que con el concepto de planeación, a seleccionar las más sobresalientes, con base en sus aportaciones. En términos literales, la creatividad es el proceso que guía a la creación o el acto de producir algo (cfr. Real Academia de la Lengua Española, 2001). Para esto, “El término *creación* hace referencia al encuentro, al hallazgo, al logro, al resultado obtenido. La creación se da en el instante de la iluminación. Es el fenómeno ‘eureka’ de Arquímedes, la reacción ‘ajá’ de Martín Gardner, o la cualidad emocional del éxtasis de Rollo May” (Ricarte, 1999: 47).<sup>67</sup>

Gregory (ctd. en Martínez Villegas, 1974: 36) señala que la “Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo”. En este concepto, la utilidad surge como uno de los factores que la constituyen: la creatividad sirve para generar ideas útiles y/o resolver un problema. En tal sentido, la creatividad debe ser fructífera: se tiene que obtener algún beneficio –aunque sea estético– de ella.

Una definición retomada de la *gestalt* dice que la creatividad es la “...aptitud del espíritu para organizar los elementos del campo perceptivo de una manera original y susceptible de dar lugar a operaciones en cualquiera que sea el campo de los fenómenos” (Moles, ctd. en Baños, 2001: 26). Aquí, la creatividad se manifiesta como forma de percepción y, por consiguiente, de conocimiento de la realidad. Ésta no sólo permite producir cosas nuevas, sino reinventar el mundo vivido a través de lo producido: es la creación tanto de lo que se elabora como de la manera en que se le percibe.

Otra forma de definir a la creatividad es la asociativa, la cual se presenta como la más común en la bibliografía sobre administración, comunicación o cualquiera de los campos de estudio social. Ésta señala que la creatividad “...es la habilidad de conectar dos o más conceptos, ideas o elementos, que anteriormente no lo estaban, generando así un nuevo concepto, idea o elemento denominado innovación, que puede tener un cierto nivel de utilidad para la sociedad” (Peña Padilla, 1994: 38). Tal argumento es bastante sólido y se correlaciona directamente con esta definición, debido a que trata de una manera diferente de ver las cosas –o más bien, de reverlas (“re-ver”)–, ya sea otorgándoles una configuración distinta o elaborando asociaciones

---

<sup>67</sup> Cursivas en el original.

de objetos que aparentemente no guardaban relación o similitud entre sí. Además, incorpora una idea relevante: la creación emanada debe ser un ente nuevo, es decir, no semejante a uno ya existente.<sup>68</sup>

Junto con la asociativa, la definición sinéctica de la creatividad se coloca también como una de las más socorridas. Para esta escuela, la creatividad “Es la actividad mental desarrollada en aquellas situaciones donde se plantean y resuelven problemas con el resultado de invenciones artísticas o técnicas” (Gordon, ctd. en Martínez Villegas, 1974: 36). Aquí, el componente teleológico se hace más que presente, ya que no puede haber creatividad si no es para solucionar un problema planteado. En tal sentido, la sinéctica guarda una estrecha correlación con la definición de planeación esbozada en apartados previos y con la pragmática de su proceso.

Una última definición señala que la creatividad es un “Conjunto de técnicas y métodos que permiten facilitar la producción de un concepto nuevo” (Lowenfeld, ctd. en Peña Padilla, 1994: 37). Ésta da cuenta de su dimensión metodológica: si se trata de un proceso, entonces requiere un conjunto de pasos ordenados a seguir, lo cual implica la existencia de un método y, derivado de él, de ciertas técnicas que permitan su aplicación concreta para el tratamiento de la información y el desarrollo de la solución innovadora.

Tres comentarios pueden anexarse a las concepciones esbozadas. El primero es que “...la creatividad necesita ser fértil, produciendo un resultado definible y discernible en forma de una obra tangible o abstracta, pero con una existencia independiente de la de su creador” (Eroles, 1994: 85); lo creativo tiene que observar un resultado concreto, una materialización de su producto y no un mero conjunto de ideas irrealizables que queden vagas en la imaginación. El segundo es la necesidad implícita de desarrollar una forma de pensamiento no convencional para poder crear, al cual se conoce como “pensamiento divergente”, mismo que permite realizar asociaciones y descubrimientos diferentes de lo tradicional (cfr. Gardner, 1995: 38).<sup>69</sup> El

---

<sup>68</sup> Sin embargo, la novedad es cuestionable si se reflexiona que cada producto de la creatividad emana de información sobre otros previamente elaborados; por consiguiente, la producción de algo completamente nuevo es imposible, ya que sólo se logra crear tomando como referente algo preexistente. No es posible crear algo sin saber qué es ése algo, como no se puede imaginar un color distinto a los que se han observado. De ahí que algunos autores opten por desdenar el término “creatividad” y lo remplacen con el de “ingenio”, entendido éste como el “...hábito del sujeto de producir ideas a mayor velocidad que los demás, a partir de la transformación de la realidad” (López, 2006: 18). Tal ingenio es, más bien, una habilidad para la invención que puede cultivarse mediante el uso de técnicas o hábitos de estudio.

<sup>69</sup> Los pensamientos divergente y convergente son conceptos acuñados por Guilford (ctd. en De Brabandère, 2006: 104), quien buscó explicar, a través de ellos, por qué lo que se conoce habitualmente como “inteligencia” no es equiparable con la creatividad. Su teoría señala que las personas promedio suelen esforzarse en proporcionar una respuesta razonable ante un problema, por lo que usan un pensamiento tendiente a la convergencia de ideas en un objetivo específico, el cual implica juzgar, evaluar, analizar, clasificar, comparar, seleccionar, economizar, calcular,

tercero corresponde la observación que hace Gardner (ctd. en Baños, 2001: 27) cuando señala que la creatividad sólo corresponde a la habilidad de una persona para crear dentro de un campo específico, por lo que una persona creativa no es necesariamente talentosa para crear en cualquier materia, sino sólo en aquella sobre la cual tiene conocimiento o en la que se ha preparado; no existen “genios” de la creatividad absoluta.

Realizando el mismo ejercicio hecho con el concepto de planeación, una integración de las características de la creatividad emanadas de las definiciones referidas ayuda a conformar una conceptualización nueva. Puede establecerse que la creatividad:

- 1) *Es un proceso.* Consiste en una serie de pasos para poder llegar a la constitución de una creación o producto creado.
- 2) *Se encuentra metodológicamente mediada.* Depende del manejo de métodos y técnicas para conducir dicho proceso.
- 3) *Es gestionable.* No es un don insólito que sólo le sea dado a ciertas personas, sino que puede fomentarse y manejarse para desarrollarla individualmente y para acoplarla con otros procesos.
- 4) *Es útil.* Sirve para resolver problemas y obtener conocimiento en un sentido teleológico.
- 5) *Es sensible.* Depende del desarrollo de una capacidad perceptiva –en principio individual y en un segundo momento grupal–, la cual se despliega por vías diversas, como la asociación o la configuración de perspectivas variadas.
- 6) *Es innovadora.* Tiene como fin la creación de algo nuevo, aunque para ello se basa en la reelaboración de ideas previas.
- 7) *Es decisiva.* Sólo puede darse en el contexto de una serie de alternativas o elementos que se pueden observar en una realidad fragmentada, de donde se tendrá que decidir hasta dónde limitarse para su reelaboración.
- 8) *Requiere una forma divergente de pensamiento.* El pensamiento creativo debe alejarse de las vías comunes, por lo cual la intuición se convierte en un sendero alternativo al de la razón.

---

planear, decidir, elegir, determinar y organizar. En contraparte, las personas verdaderamente creativas alejan su atención de un punto único de gravedad ante situaciones de conflicto, por lo que para encontrar soluciones recurren más a observar, explorar, imaginar, inventar, soñar, exagerar, provocar, asociar, modelar, combinar, perturbar, visualizar y dudar, o sea, a una producción de ideas en varias direcciones. No está por demás decir que el pensamiento convergente es propio de la racionalidad y la planeación estratégica, mientras que el divergente abre camino a la intuición y la producción creativa. En esta perspectiva, su punto de encuentro podría interpretarse como un indicio para la identificación del “paso perdido”.

- 9) *Tiene un componente intuitivo*. Su desarrollo se encuentra ligado a una forma de conocimiento diferente de la razón estricta, en algunos casos impredecible.

Con este inventario pueden sintetizarse los componentes básicos de la idea de creatividad, la cual se usará para el estudio del proceso operacional de su gestión para la construcción de discursos.

En otro orden de ideas, si la creatividad, como la planeación, es un proceso, se estaría hablando entonces de un encuentro de procesos en donde el segundo subsume al primero. Ello genera, por supuesto, una problemática de adaptación entre ambos, ya que se trata de formas de intervención que pertenecen a corrientes de pensamiento diferentes, pero que se desarrollaron a la par y con independencia la una de la otra. Incluso, puede decirse que planeación y creatividad son campos de acción con bases filosóficas distantes, aunque con razones de ser cercanas. La pregunta es, entonces, ¿cómo compaginar ambos?

Del Amo (ctd. en Martínez-Osorio, 1977: 12) reflexiona que el concepto “proceso creador” es mejor para comprender el resultado de la creatividad que la palabra “creatividad” misma, ya que evoca una idea más dinámica. Aunque no lo dice así, la tendencia de su argumento apunta a que el proceso creador debiera ser el objeto principal de su estudio. No obstante, aún existen lagunas en la investigación en torno a éste: ¿cuáles son sus etapas?, ¿qué orden guardan?, ¿cuál es la más importante?, ¿qué sucede exactamente en cada una de ellas?, y ¿cómo se pasa de una a otra?<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> La gestión de la creatividad ha conducido a la elaboración de métodos y técnicas que fundamentan el operar de los profesionales creativos en la actualidad –considerando a los primeros como aquellas vías de acción generales que orientan el proceso creativo y le permiten llegar a la consecución de su objetivo (la idea); y a las segundas como los procedimientos concretos con los cuales se realiza el proceso creativo–. Entre éstos, el modelo que mayor impacto causó en los estudios sobre la creatividad fue el de Wallas (ctd. en Martínez Villegas, 1974: 102), concebido en 1926, desde la vertiente psicológica. Éste señaló cuatro pasos: preparación, donde se identifica el problema a tratar y se recolecta la información pertinente para realizar el trabajo, a menudo analizándola y esquematizándola para su mejor visión; incubación, en la que, después de exponerse a la información por largo tiempo y empaparse del tema hasta la saturación, se abandona la revisión y se destina tiempo sólo a pensar la idea, incubándola en la mente y “dándole vueltas” a partir de lo que ya se tiene; iluminación, en donde el periodo de incubación es interrumpido súbitamente por la idea que surge de manera espontánea, ya sea por ensayo y error del pensamiento o por otro proceso desconocido; y verificación, en la que la idea se pone en práctica para comprobar si funciona efectivamente en el contexto del problema descrito. Este proceso ha sido utilizado por la gran mayoría de quienes enseñan sobre creatividad y está contenido en casi toda la bibliografía sobre la cuestión. Sin embargo, en realidad no se trata de una concepción original de Wallas, sino de una copia del modelo contenido en la *Lógica* de Aristóteles: preparación, incubación, iluminación y revisión (cfr. Peña Padilla, 1994: 38). Por consiguiente, la gran mayoría de los esquemas de desarrollo creativo realizados posteriormente al de Wallas –incluso los que no son psicológicos– constituyen reformulaciones del aristotélico, con las mismas fases, ya sea divididas o conjuntas. Algunos ejemplos de éstos son los modelos de Danzing, Arnold, Osborn, Gregory, Guilford, Moles y Claude, Young, Holandés, Humphrey, Kris, Wakefield, Goundy, Xerox, Proctor, Grüber, Greiner, Stevens, Bills y Genasi, Deming, Rey,

Allende a lo anterior, se reconoce que “...cualquier creador, sea cual fuere su actividad particular, puede y debe crear su propio proceso, siempre y cuando esté enfocado a resultados, se ciña a una metodología discernible y reproducible, y genere una obra perdurable más allá de la existencia biológica del creador” (Eroles, 1994: 99). Por ende, se debe apreciar que el proceso de la creación no es fijo, sino que depende, en buena medida, de las características personales del creador, lo que le otorga un carácter subjetivo; sin embargo, debe advertirse que ello es contrario a la planeación, la cual trata en todo momento de ser objetiva.

De esta forma, la subjetividad que evocan los procesos internos de la mente del creador, en conflicto con la información aportada por el entorno y la necesidad de racionalización para su adaptación a la planeación, ponen sobre la mesa dos problemas fundamentales: el de la “caja negra” y el de la “hipercomplejidad”. En el primero se presenta una metáfora que comprende a la creatividad como un proceso en el cual un malestar, problema, pregunta y/o deseo constituyen un monto de información que ingresa en una caja negra (la mente o el acto creador) por una vía de entrada o *input*, los cuales son procesados a través de informaciones y mecanismos diversos, tras lo que se obtienen como resultado soluciones, respuestas, explicaciones y/o realizaciones, derivadas a través de un mecanismo de salida u *output* (cfr. Fustier, 1993: 27). Su representación se muestra en la figura 2.

Al respecto, el cuestionamiento principal que se realiza a este modelo resulta prácticamente natural: ¿qué sucede dentro de la caja?, es decir, ¿qué hay ahí?: ¿una persona?, ¿una máquina?, ¿otro proceso?, ¿una sucesión de infinitas cajas una dentro de otra? Esta teoría no se esfuerza por desentrañar la causa de su funcionamiento, ya que deduce que se trata de una cuestión tan compleja y difícil de conocer que no tiene sentido preocuparse por ella.<sup>71</sup> Mientras la

---

Peña, Eroles y Gallego (ctds. en Martínez Villegas, 1974: 104-108; Baños, 2001: 54-55; Ricarte 1999: 198-201; Fernández Romero, 2005: 30-35; Aprile, 2000: 131; Peña Padilla, 1994: 44-46; Eroles, 1994: 90-92; Gallego, 2001: 90-92). Es por ello que varios han buscado su reducción a una visión conjunta y han encontrado los mismos pasos en sólo tres fases: preparación, incubación-iluminación y verificación (Martínez Villegas, 1974: 109).

<sup>71</sup> Reflexionando al respecto, Arieti (1976: 25) señala que “...Ciertamente, resulta lícito considerar que el proceso creador pasa por las etapas de preparación, incubación, inspiración y verificación, pero esto también ocurre para la solución de cualquier problema”. Por ello, el asunto no está en designar cuáles son las fases y ubicarlas temporalmente, sino en describir qué sucede en ellas. Sobre todo, “...Es con respecto a las etapas de incubación y especialmente de iluminación donde nuestro conocimiento y nuestra comprensión dejan mucho que desear”. De una u otra forma, todos los modelos proponen la existencia de un componente de iluminación en el proceso, bajo el cual la idea llega de manera súbita, sin posibilidad de definir cómo es que ésta surgió, situación que indica que su origen se situó en un contexto diferente del racional del problema. Así, los métodos formulados dejan irresuelto el asunto de la “caja negra”, es decir, de lo que sucede en la incubación-iluminación. Arieti (1976: 26) vuelve a advertirlo: “El meollo del problema es comprender cómo las dos primeras etapas de Wallas producen la tercera. Pero los autores de estas teorías ni siquiera empiezan a investigar cómo ocurre todo ello. En sus términos, ‘simplemente sucede’...”. Incluso, Baños (cfr. 2001: 56) comenta que, aunque es muy lógico que existan las cuatro etapas, éstas no se

información que ingresa en *input* sea procesada y resuelta satisfactoriamente en *output*, el proceso resulta exitoso y su explicación innecesaria.<sup>72</sup> Al respecto, Martínez Villegas (1974: 38) advierte:

1. Obsérvese que las definiciones se dan en términos de sus resultados finales, más que sobre el complejo análisis de la fuerza o potencial que existe detrás de dichos resultados.
2. La capacidad creadora se encuentra en la mente humana, misma que en la figura que está representada por la caja negra. Por el momento no nos importa la forma de cómo [*sic.*] se realiza el proceso creador, sólo sabemos que a una capacidad creadora mejor desarrollada, corresponderán mejores resultados (salida).<sup>73</sup>

Coincidiendo con el autor, en este trabajo no se tratará de conocer qué es lo que hay al interior de la “caja negra”, sino cómo ésta se inserta en el proceso de planeación, qué lugar ocupa, cuál es su función y cómo repercute en el proceso de planeación, hasta su culminación en un producto discursivo propio de la actividad del comunicólogo.

El segundo problema, el de la hipercomplejidad, se refiere a la gran carga de información que se procesa en la creación y sus condicionantes externas, lo cual dificulta aún más la derivación de un resultado (cfr. Fustier, 1993: 29-30). Por un lado, la creatividad necesita lidiar con información y requisitos de planeación a los cuales ceñirse; pero, por otro, debe activar mecanismos internos que le obligan a desligarse momentáneamente de dichas condicionantes. Ello sitúa al proceso en una situación hipercompleja que difícilmente se consigue describir y

---

dan de la manera tan lineal y marcada como los autores las propusieron, pues la claridad dentro del proceso es poca. Esto es cierto, ya que de común la creatividad no puede siquiera describirse de manera ordenada, pues constituye más un proceso aleatorio por ensayo y error. La solución que ofrece Bunge (1986: 112) al problema es la siguiente: “La síntesis que los funde en un breve lapso en una forma correcta, esa ‘percepción’ de las interconexiones que constituyen una totalidad, es *una* entre muchas síntesis que se ensayan” (cursivas en el original). De acuerdo con esto, no se trata de una iluminación como tal, sino de un juego de ensayo-error sobre cuyos resultados se elige el mejor. La cuestión estriba, entonces, en cómo se elige y cuáles son los medios para hacerlo. Esto se abordará de manera más profunda en el siguiente capítulo del presente trabajo. *Vid. Infra*, numeral 2.3.

<sup>72</sup> En su origen, el concepto de la “caja negra” proviene de la telecomunicación y hace alusión al hecho de que algunos equipos electrónicos tienen un funcionamiento tan complejo –aunque conocido y describable– que lo más conveniente es darlo por supuesto y concentrarse en el estudio de sus relaciones con otros dispositivos a través de entradas y salidas. Esta idea fue retomada posteriormente por la psiquiatría para señalar que, en muchos casos, no es necesario elaborar una hipótesis sobre los procesos intrapsíquicos del paciente para poder trabajar con él, cuando lo verdaderamente útil para tratarlo son sus relaciones comunicativas, puesto que “Si bien es cierto que tales relaciones permiten a veces hacer deducciones con respecto a lo que ‘realmente’ sucede al interior de la caja, tal conocimiento no resulta esencial para estudiar *la función del aparato dentro del sistema más amplio del que forma parte*” (Watzlawick, Jackson y Bavelas, 1995: 44, cursivas en el original).

<sup>73</sup> Corchetes propios.

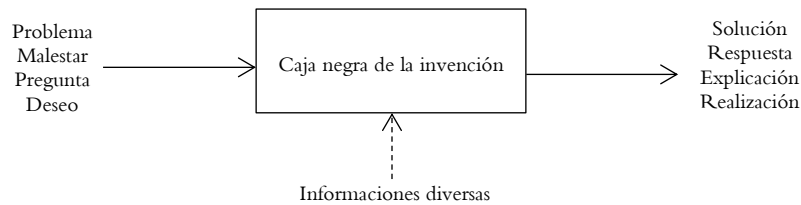


que, quizás, únicamente se puede “desenredar” sobre la marcha. Arieti (1976: 14) comenta al respecto:

...la creatividad no sólo es originalidad y libertad limitada. Abarca muchísimo más. La creatividad impone restricciones. Aunque se vale de métodos distintos de los del pensamiento ordinario, no tiene que estar en desacuerdo con el pensamiento ordinario; o, antes bien, debe ser algo que, tarde o temprano, el pensamiento ordinario tendrá que comprender, aceptar y apreciar. De otra manera el resultado no sería creador, sino tan sólo extraño.

El recorrido que implica la hipercomplejidad del proceso creativo consiste en salir del pensamiento ordinario para crear y, después, regresar a él para atender a tales restricciones, tránsito en el que, a menudo, el profesional creativo suele perderse y el planeador desesperarse. No obstante, se trata de un mecanismo necesario para la generación de ideas nuevas, ya que de seguir por la vía racional usando el pensamiento lineal difícilmente se llegaría a conclusiones fuera de lo común.

Figura 2. La “caja negra”



Rediseñado: Fustier (1993). *Pedagogía de la creatividad*, p. 27.

Los dos problemas de concatenación entre la planeación y la creatividad explorados conducen a un tercer cuestionamiento: ¿qué sucede cuando dichas etapas enfrentan problemas para sucederse o interrelacionarse debido a los requisitos mismos de su naturaleza? Ander-Egg (2007: 36) comenta que ésta es una de las principales críticas que se le hace a la planeación —o al menos a sus formas tradicionales— como método y paradigma, conduciéndola al riesgo de su agotamiento, ya que se le acusa de ser incapaz de soportar las complejas interdependencias que existen a causa de la regularidad con que supone que los asuntos deberían de presentarse. El autor afirma: “Se dice que lo racional es lo específicamente humano [...] Lo cierto es que las acciones alógicas, irracionales o arracionales son lo normal en la vida social”.<sup>74</sup> Luego, la irra-

<sup>74</sup> Corchetes propios.

cionalidad, en lugar de favorecer al desarrollo de la planeación, contribuye al incremento de la complejidad y, con ello, a la reducción de las posibilidades de predicción de movimientos. Esto conduce a pensar que la creatividad, al requerir de la intuición, pone en peligro a la planeación y que ésta, al requerir racionalización, hace lo mismo con la primera.<sup>75</sup>

De tal modo, es posible decir que el método básico para la creación consiste en un flujo acercamiento–alejamiento–acercamiento. Primero, se entra en contacto con el problema, que es el objeto de conocimiento. Después, se aleja uno del problema para generar la idea, etapa que Peña Padilla (cfr. 1994: 41) describe en tres pasos: abandono del campo de lo real; alejamiento de la producción de estímulos, e intersección entre información consciente y subconsciente. Finalmente, cuando ya se tiene la idea, se regresa al problema y se verifica la utilidad de la solución. Así, se vuelve necesario el distanciamiento momentáneo de la racionalidad para poder crear; no hay creatividad totalmente “con los pies en la tierra”.

Pese a lo visto, no todas las posibilidades de concatenación entre la planeación y la irracionalidad son desechables. David (cfr. 2008) afirma que la intuición es un componente esencial para la toma de decisiones estratégicas.<sup>76</sup> Podría apelarse a la intuición y al pensamiento intuitivo como otra alternativa para la toma de decisiones en la planeación que no necesariamente implica racionalización extrema. Así, cabe la posibilidad de inserción de la creatividad en el proceso de planeación, no ya por la vía de la restricción y acotación de la primera, sino por la de la flexibilización y apertura de la segunda. Con ello, se piensa en una planeación que permita la creatividad con límites elásticos, en vez de una creatividad “emparedada” por estar subordinada al plan.

Por consiguiente, los métodos son sugerencias de esquemas de trabajo que pueden flexibilizarse atendiendo al problema de estudio y a la naturaleza de la creatividad misma. Ello trae como consecuencia que el método de la creatividad se construye subjetivamente en la medida en que se aplican criterios de solidez y flexibilidad metodológica, lo cual queda demostrado en la elección de las técnicas creativas a usar.

---

<sup>75</sup> No obstante, la “irracionalidad” es un atributo que se concede a la creatividad a la luz de los estudios contemporáneos, lo cual no significa que lo creativo sea del todo irracional o que se trate de categorías mutuamente excluyentes si se les analiza bajo otros paradigmas.

<sup>76</sup> “La mayoría de las personas reconocen, con base en experiencias pasadas, su buen juicio y sus sentimientos, que la *intuición* es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedente. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles” (David, 2008: 7, cursivas en el original).

Es importante resaltar que los procesos de decisión juegan un papel fundamental para el trabajo colectivo en la planeación de la comunicación, en donde las diversas etapas señaladas implican la toma de determinaciones y la resolución de conflictos con base en los criterios de los profesionales a cargo. En este sentido, es importante considerar a los procesos de toma de decisiones como piezas fundamentales para la explicación del diseño y ejecución de planes en comunicación. Además, se debe tomar en cuenta que la naturaleza colectiva del trabajo en comunicación añade complicaciones a la toma de decisiones, misma que involucra las voluntades de varios individuos y requiere, por consiguiente, mecanismos y estilos distintos de la racionalidad individual para lograr su cometido (orientaciones de la acción racional).

Por último, resta recordar y enfatizar que la comunicación sirve como un agente interventor únicamente en lo que respecta a la parte simbólica y/o discursiva de la problemática, y que sólo en esos términos puede darse una planeación de la comunicación. Si existen otros elementos entrelazados que puedan ser de carácter económico, político, cultural o técnico, la comunicación planeada sólo podrá ayudar en la medida en que existan posibilidades de intervenir por medio de la gestión de signos y símbolos.<sup>77</sup> Así, del mismo modo en como se afirma que la planeación no es una panacea para la solución de los problemas en las organizaciones públicas y privadas, se respalda que la comunicación lo es menos en la intervención de las problemáticas sociales.

## **Recapitulación**

La planeación se define como un proceso racional de administración eficiente para cumplir fines determinados a través de la toma de decisiones. Es un campo de estudio y una actividad profesional surgida de manera sistematizada a partir de la segunda posguerra, con el fin de ordenar el mundo institucional y empresarial para la recuperación económica. Al respecto, se tienen dos enfoques de trabajo: el comercial privado y el de la administración pública, dentro de los que se encuentran escuelas, representantes y teorías. Hacia los años 70 surgió la planeación estratégica

---

<sup>77</sup> La gestión simbólica refiere la actividad de construcción y manejo del capital simbólico existente en una organización humana mediante la cual éste pueda modificarse y administrarse a conveniencia para lograr ciertos resultados. Pese a la notable coherencia de sus argumentos y las muchas posibilidades que tal práctica ofrece, ésta sigue siendo todavía un ideal perseguido por algunos estudiosos de la comunicación organizacional e institucional, en contraposición a las visiones funcionalistas que han opacado a las posturas simbolistas. La intervención social estratégica puede ser un excelente terreno para que esta idea germine y cobre fuerza.

como derivación de la planeación científica general, la cual jerarquiza los niveles operacionales y genera un esquema estructural utilizado por el grueso de los autores: diagnóstico, objetivo, estrategia, operación y evaluación. A partir de ahí, en las dos últimas décadas ha emergido la planeación de la comunicación como un ámbito de desarrollo específico, el cual trata de la generación de discursos y elección de medios con fines de intervención social estratégica para la toma de decisiones. La planeación estratégica de la comunicación es aplicable, principalmente, a los ámbitos de la propaganda, la publicidad y la mercadotecnia, aunque no excluye otras manifestaciones de la actividad comunicacional.

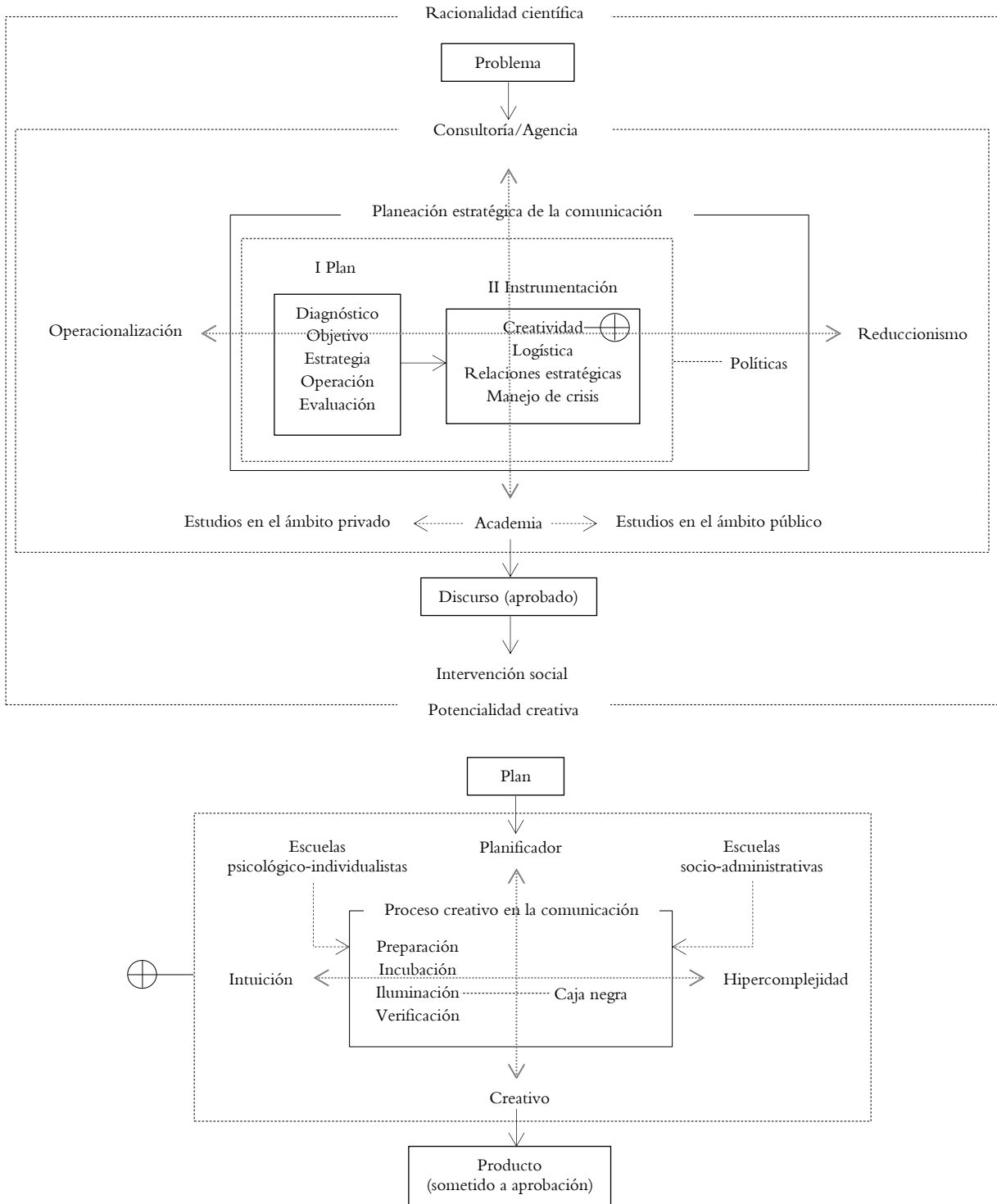
Por su parte, la creatividad es un proceso metodológicamente mediado y gestionable, útil para resolver problemas y aportar ideas innovadoras que ayuden a la toma de decisiones, entre ellas las propias de los problemas de planeación. El inicio de su estudio data de finales de la década de los años 60, gestado a través de dos programas de investigación principales: las escuelas psicológico-individualistas y las interaccionistas-sociocognoscitivas. Sus aportaciones se enlazan con la comunicación, ya que la creatividad funge como un elemento indispensable para la elaboración de discursos acotados dentro del esquema de planeación estratégica. En este sentido, se encuentran dificultades para la correlación entre lo producido creativamente y lo planeado, las cuales, a su vez, se relacionan con las constantes de la “caja negra”, la hipercomplejidad y las dificultades para a explicación de la interdependencia entre sus elementos internos.

Tras la revisión bibliográfica, la discusión y la confrontación de autores, se ha concluido en las siguientes proposiciones:

- 1) La planeación es una actividad fundamentada en el paradigma racionalista y los principios de la racionalidad. Como tal, es una forma de llegar al conocimiento a través de la reelaboración del método científico empírico-analítico.
- 2) La planeación estratégica es una forma derivada de la planeación administrativa y gubernamental que sitúa al componente estratégico a la cabeza de sus decisiones, por lo cual es aceptada como el prototipo del actuar racional.
- 3) La comunicación es una actividad susceptible de ser planeada, lo cual implica que debe albergar componentes de racionalidad y análisis.
- 4) Existe una configuración mental del proceso de planeación que se observa a lo largo de las distintas propuestas y estructuras en la bibliografía al respecto, por lo cual se deduce que, en el fondo, su proceso encuentra una identidad esencial.

- 5) Los procedimientos de planeación son siempre lineales, estructurados, jerarquizados y organizados, debido a lo cual la planeación de la comunicación supone también este tipo de tratamiento con la información.
- 6) La operatividad es un componente necesario a fin de que la planeación sea efectiva.
- 7) La creatividad es un elemento acotado que debe subsumirse dentro de la estructura orgánica del proceso de planeación.
- 8) La finalidad de la planeación en comunicación es la intervención social estratégica por medio de discursos.
- 9) Las relaciones estratégicas conforman un elemento indispensable para la consecución de la planeación, el cual, aunque actúa de manera informal, es el único que permite la conjunción de acuerdos y disposiciones individuales para el trabajo en la práctica.
- 10) El esquema de planeación estratégica de la comunicación propuesto es: I. Plan: políticas, problemática, diagnóstico, objetivo, estrategia, operación y evaluación; II. Instrumentación: creatividad, logística, relaciones estratégicas y manejo de crisis.
- 11) La creatividad es una actividad de interpretación y transformación de la realidad circundante a través de elementos preexistentes a los que se les asignan nuevos valores y ángulos.
- 12) La intuición es un componente sustancial de la labor creativa, aunque no debe ser vista como una entidad metafísica, sino como una manera de llegar al conocimiento (divergencia).
- 13) La creatividad exige el alejamiento de esquemas de pensamiento tradicionales, lo cual implica la disminución –aunque no eliminación– de argumentos racionales para su desarrollo. Esto se gesta en un momento de creatividad tras el cual se vuelve de nueva cuenta al pensamiento racional.
- 14) Los esquemas, procesos y técnicas de la creatividad ayudan a la comprensión del objeto, mas no son trayectos lineales, situación que contrasta con las necesidades de la planeación. En consecuencia, aunque existan modelos, no se recomienda atenerse a una secuencia específica para el acto creador, como sí la hay en la planeación.

*Esquema capitular I*



Elaboración propia (2012).



## Capítulo dos:

# Reflexiones sobre el tránsito y correspondencia entre el plan y el discurso

*El éxito consiste en un 10 por ciento de inspiración y en un 90 por ciento de transpiración.*

Thomas Alva Edison.

*Sólo cuando ya no sabe lo que está haciendo, hace el pintor cosas buenas.*

Edgar Degas.

*El mejor camino para tener una buena idea consiste en tener un montón de ideas.*

Linus Pauling.

**B**ajo un enfoque lingüístico, se comprende a la producción de discursos en comunicación como la actividad de diseñar mensajes que combinan códigos para crear un producto comunicativo, a través de los medios y recursos que le fueron provistos al comunicólogo/comunicador. Ello se logra mediante la percepción de estímulos y su interpretación con base en un referente dado —en este caso, el diagnóstico, los objetivos de planeación y, si las hay, las políticas de comunicación y la plataforma de redacción—, englobado en un marco de referencia —la situación comunicativa a la que se dirige— y reflejando una cierta formación social (cfr. Prieto, 1994: 20). El diseñador es, así, un constructor discursivo que trabaja con la materia prima de la información.

Existen muchas áreas en el campo de la comunicación dentro de las cuales el proceso creativo puede concentrarse en la búsqueda de objetivos y la elaboración de discursos. De hecho, todas las manifestaciones de la intervención social en materia de comunicación buscan esto. Dentro de ellas, la creatividad es una manera de resolver la producción discursiva y requiere



de la adaptación del proceso creativo a las condiciones particulares del intercambio simbólico. Asimismo, la planeación es una actividad racional que responde a los principios del pensamiento práctico occidental, mientras que la creatividad posee un componente intuitivo siempre presente, el cual entra en conflicto con ese modo de pensamiento.

Lo trascendente en la relación enunciada es que la creatividad debe encontrarse acotada, restringida y vigilada por la planeación para garantizar el cumplimiento de objetivos y resultados; sin embargo, la creatividad por sí misma proporciona un encuentro directo con la instrumentación del plan y establece un contacto estrecho con el problema de comunicación, bajo una cualidad experiencial que el plan-libro no puede cubrir. Es en esta diferencia de perspectivas con respecto del problema donde se evidencia la ruptura a la que se ha decidido llamar el “paso perdido”: una falta de correspondencia entre lo planeado y lo instrumentado, consecuencia, en parte, de la diferencia de aproximaciones a la comprensión del problema y alcances para su tratamiento, donde la planeación lo hace desde lo intelectual (*επιστημη*) y la creatividad lo hace desde lo experiencial (*δοξα*), y que no siempre coinciden en el modo de resolver la comunicación deseada.

Dado que el objeto de esta Tesis es explorar la manera en que ambos extremos (planeación y creatividad) puedan ser compatibles o complementarios para tender un puente que permita el paso de la fase de diseño a la producción creativa de discursos en la planeación de la comunicación, lo indicado es discutir, primero, sobre las posibilidades de tal integración desde un plano teórico para, después, indagar en lo práctico. Debido a ello, el objetivo de este capítulo es *derivar en términos teóricos las posibilidades para la inscripción de la producción discursiva creativa dentro del proceso de planeación de la comunicación, a través de la elaboración de reflexiones fundadas en sus distintos momentos*. Estos supuestos van desde lo teológico-metafísico hasta lo técnico-operativo –e, incluso, de sentido común–, bajo el entendido de que es necesario explorar todo el espectro de aproximaciones al “paso perdido”, ya que, de otra forma, se estaría parcializando la estrategia cognoscitiva e ignorando rutas y condicionantes valiosas en torno a una cuestión que, por sí misma, es desorientadora.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Lejos de iniciar el presente estudio dibujando hipótesis sobre un objeto de estudio que ya queda poco claro, se ha dejado esa labor para el presente capítulo, en el cual, teniendo ya bases sobre la planeación y la creatividad conforme a lo visto en el precedente, se vislumbra viable reflexionar sobre los supuestos que pudieran dar respuesta a la cuestión particular planteada. Se comprende que la índole de los temas tratados es diversa y existe el riesgo de una mixtura insostenible. Al respecto, no se pretende agotar las posibilidades de explicación ni los campos a los que conciernen, sino mostrar cómo se puede ver el asunto a través de diferentes trincheras de conocimiento.

De este modo, se presenta una serie de supuestos sobre el “paso perdido”, reunidos bajo tres ejes: reflexiones circundantes a la planeación y a la producción discursiva; reflexiones sobre el momento en que se gesta la producción discursiva, y reflexiones sobre el momento posterior a la misma. Estas respuestas tentativas no pretenden ser soluciones definitivas, sino directrices teóricas para un trabajo de campo. Son formas en que se han clasificado y articulado las posibles respuestas a la inscripción de la producción creativa dentro del proceso de planeación de la comunicación, con base en los momentos del proceso en que cobran presencia, así como en sus niveles de abstracción y concreción. Asimismo, cada una explica diferentes momentos o aspectos relacionados con el paso, por lo que pueden verse como complementarias (no sustitutivas). A continuación, se exponen sus elementos y supuestos, y se discute sobre las fortalezas y debilidades que poseen para brindar luz a la problemática dentro de su respectivo ámbito de competencia.

## 2.1 Reflexiones circundantes a la planeación y a la producción discursiva

La primera línea reflexiva comprende supuestos epistemológicos que se remiten al *conocimiento y sus procesos como el lugar en donde debe buscarse el “paso perdido”, en el entendido que, en el fondo, la intervención en la planeación y la producción creativa son reelaboraciones y aplicaciones del conocimiento científico y filosófico, así como de los caminos para llegar a él.* Desde el plano epistemológico, la explicación del paso de la fase de diseño a la producción creativa de discursos en la planeación de la comunicación se situaría en la confrontación y búsqueda de la reconciliación en la relación entre la razón y la intuición.

La racionalidad y el intuicionismo son dos visiones sobre el conocimiento a las cuales debe adscribirse el científico social –en este caso, el profesional de la comunicación con una formación científica– para orientar sus acciones en el campo. Se trata de dos modos de pensamiento escindidos: la intuición, por un lado, como aprehensión de los objetos de manera inmediata; y la lógica analítica, por otro, en la cual el objeto es estudiado *a posteriori*. Como se ha visto, el primer modo se encuentra relacionado directamente con las estructuras míticas y narrativas, de las cuales descienden la creatividad y el discurso creativo como manifestaciones de lo que ocurre en la psique humana. En contraparte, la segunda forma de pensamiento es la respon-

sable del modelo de construcción científica occidental y los métodos de análisis y toma de decisiones propios de la planeación estratégica.

Después de discurrir sobre ambos componentes –planeación y creatividad–, no es posible cifrar una propuesta sobre una sola de estas visiones, sino que ambas se encuentran inmersas en el proceso estudiado y deberían localizar un punto clave de conexión. En consecuencia, la reflexión apostaría por establecer una relación entre ambas. La cuestión del encuadre de la labor profesional creativa en el proceso de planeación apuntaría a las verdaderas posibilidades de conciliación entre la racionalidad y la intuición como formas de pensamiento inmersas en un proceso en el que se necesita de ambas: racionalidad en la planeación e intuición en la creación.

Lo expuesto se traduce en una interrogante: ¿cómo puede el componente racional del proceso de planeación enlazarse con el componente intuitivo del proceso creativo de tal modo que ésta pueda desarrollarse de manera óptima y, al mismo tiempo, emanar resultados coherentes con la lógica analítica del primero? En palabras más sencillas: ¿cómo se encuentra el justo medio en el tránsito entre ambas formas de pensamiento para realizar el trabajo profesional de comunicación? La respuesta tentativa a estos cuestionamientos es que *se trata de una convergencia para la cual no hay bases bien definidas de acción, pues cada profesional, departamento e instancia encuentra cómo conciliar ambas visiones epistemológicas dentro de su actividad de planeación de la comunicación y creación de discursos, con base en sus propios criterios y necesidades*. Por supuesto, unas formas son mejores que otras y en ello estriba el éxito o fracaso de las propuestas.

### 2.1.1 La razón y la racionalidad asociadas con la planeación

La razón es la facultad que tiene el ser humano para aprehender una realidad por sus partes gracias a la mediación del análisis.<sup>79</sup> Esto significa que la racionalidad es el pensamiento que observa la realidad como un conjunto fragmentado en elementos distinguibles entre sí y, por lo tanto, disponibles en varias configuraciones: se puede ordenarlos, reacomodarlos, omitirlos, duplicarlos, recortarlos, expandirlos, maximizarlos, etc. En tal sentido, Quintanilla (2005: 19) dice que

---

<sup>79</sup> La palabra razón proviene de la voz del latín vulgar *ratus*, pasado participio del verbo *rerí*, que significa “ordenar, articular o relacionar pensamientos o ideas” (Quintanilla, 2005: 19), así como “cálculo” o “pensar” (Gómez Silva, 1988).

...la expresión “razón” no debe aludir únicamente a un tipo de justificación lógica de contenidos cognitivos sino, más comprensivamente, la articulación entre creencias, deseos y acciones, con lo cual debe entenderse fundamentalmente en su dimensión práctica, pues el objetivo último de las creencias y los deseos es hacer posible la acción.

De este modo, la razón es una forma de aprehensión cognitiva de la realidad que se orienta hacia la acción social, sea ésta instrumental o de otro tipo.<sup>80</sup>

Como actitud de pensamiento, la racionalidad consiste en “...el uso adecuado teórico, práctico y evaluativo de la razón. En otras palabras, en el uso de la razón para adoptar creencias, tomar decisiones y evaluar los hechos correctamente” (Broncano, 1996: 29). Similar es el concepto de razón en Olivé (1999: 43), el cual se observa más flexible ya que permite su consideración bajo una óptica más amplia. Para este autor, “el término ‘razón’ tiene, además del significado de la facultad de los seres humanos de producir conocimiento acerca del mundo, el de fundamento que justifica la aceptación de una creencia, o la decisión de seguir cierto curso de acción”. Esto supone que cualquier sujeto que sea racional, al examinar la información para la solución de un problema, deberá decidir lo mismo u optar por alternativas similares dados sus recursos, ya que su adhesión a creencias sobre el mundo se basa en las mejores razones que pudiera tener. Sin embargo, en este punto, el autor admite que dichas razones se encuentran supeditadas a la admisión de la “*diversidad* genuina de marcos conceptuales”<sup>81</sup> que las personas pueden tener, ya que no existen principios universales de racionalidad. Es en ese sentido que

---

<sup>80</sup> Weber (cfr. 1964: 18-21) define la acción social como aquella que es realizada por el individuo orientándose por las acciones pasadas, presentes y futuras de los otros, y llevada a cabo pensando en ellos (una acción por y para los otros). Dentro de ella, reconoce cuatro tipos de orientaciones de ésta debido al arreglo entre el individuo y su otredad: a fines, persecutoria de los propios propósitos instrumentales con expectativas de ganancia o triunfo; a valores, que busca la observancia de normas y valores por el hecho de creer en ellos, sin fin utilitario y/o práctico; a afectos, determinada por sentimientos y emociones; y a tradiciones, fundamentada en el arraigo a usos y costumbres. La primera de éstas es la que guía la búsqueda de objetivos de utilidad, persuasión y ganancia, mientras que el resto tiene razones de ser que no se conectan directamente con una lógica instrumental, aunque sí con teleologías de otro tipo. Un ejemplo es el fin de definir la propia identidad a través del intercambio simbólico con la de los demás. Esto fue retomado posteriormente por Habermas (2002: 139) para la elaboración del concepto de acción comunicativa, que consiste en “...interacciones mediadas lingüísticamente en que todos los participantes persiguen con sus actos de habla fines ilocucionarios y sólo fines ilocucionarios...”, y aclara que “Las interacciones, en cambio, en que a lo menos uno de los participantes pretende con sus actos de habla provocar efectos perlocucionarios en su interlocutor las considero como acción estratégicamente mediada lingüísticamente” (Habermas, 2002: 378). De tal modo, la comunicación no tiene que buscar fines persuasivos o de utilidad para considerarse como tal e, incluso, es posible que lo sea más al no buscarlos. Bajo el mismo argumento, la acción no tiene que ser enteramente instrumental para ser racional: una con arreglo a valores (ético, estético, religioso, etc.) es también racional en el marco de la teoría weberiana, mientras que la acción afectiva y tradicional son consideradas no racionales—que no irracionales—. Pese a ello, por ser parte fundamental de la manifestación práctica del objeto aquí estudiado, la idea de planeación estratégica utilizada a lo largo de este texto se asume bajo el marco de una racionalidad instrumental y de una acción con arreglo a fines.

<sup>81</sup> Cursivas en el original.

“...todo marco conceptual útil para obtener conocimiento acerca del mundo, y para interactuar con él, debe tener principios y criterios de racionalidad, pero de una racionalidad que debemos escribir con minúsculas, porque es específica de ese marco y no tiene que ser universal” (Olivé, 1999: 46).<sup>82</sup>

Por otro lado, como doctrina epistemológica, el racionalismo busca el fundamento del conocimiento en la razón, propiedad exclusiva del ser humano, en oposición al empirismo, que lo encuentra en las evidencias del mundo exterior. Para el ejercicio racional, el mundo queda integrado por la capacidad que se tiene de conocerlo y trazar los vínculos que unen sus elementos integradores. Parte de su actitud busca la causa principal del conocimiento en ella misma, ya que sólo la razón posee necesidad lógica y validez universal y, por consiguiente, únicamente el conocimiento derivado de ella será confiable en términos de objetividad (Hessen, 2007: 50).<sup>83</sup> Así, hoy en día los racionalistas ya no incurren en asegurar que las cosas desprenden totalmente de la razón, como hizo Descartes, pero siguen asignándole el lugar primordial entre los caminos hacia el conocimiento.<sup>84</sup>

Razón, racionalidad y racionalismo han sido tres conceptos trascendentes en la historia del pensamiento moderno occidental y conforman la base sobre la cual se han erigido las formas de organización de las instituciones y los procesos de la vida pública. Dentro de la actividad científica, el racionalismo, aún con sus bemoles, es reconocido como la actitud que permite el avance del conocimiento de manera más segura y precisa, dentro de cuyo pensamiento la razón es la herramienta fundamental y en donde la racionalidad se convierte en un valor que se eleva

---

<sup>82</sup> La presente Tesis se adhiere a tal postura, bajo el entendido de que las prácticas de planeación y comunicación albergan una racionalidad acotada bajo esquemas previos de pensamiento, por lo cual no se pretende llegar a respuestas únicas sobre el “paso perdido”, sino explorar la bifurcación de sus posibilidades.

<sup>83</sup> En la historia han sido varios los que han formulado planteamientos racionalistas: Platón, con su distinción entre el conocimiento verdadero y el aparente (*επιστημη* y *δοξα*); la escolástica, con Plotino y San Agustín; filósofos medievales, como Melebranche y Gioberti; Descartes y Leibnitz, con las “ideas innatas”; filósofos del siglo XIX, quienes propusieron la racionalidad con validez sin concurso de la experiencia; y las escuelas del siglo XX, que han virado hacia un racionalismo lógico y la identificación de un factor racional del conocimiento imperante, mas no exclusivista (cfr. Hessen, 2007: 52-56).

<sup>84</sup> Desde la Ilustración, la racionalidad ha sido el ideal que ha movido las ideas y las acciones de construcción de la vida en el mundo occidental. En el ámbito académico se ha suscitado una fuerte polémica sobre los aciertos o errores del ideal de la racionalidad ante los tiempos modernos. He ahí la discusión de los autores de la Escuela de Frankfurt, quienes abogaban por el fracaso del paradigma racional en la modernidad, ya que con la reducción de la razón a su forma abstracta el contenido deja de tener acción sobre la legitimación del razonamiento (Xiang, 2008: 6), frente a otros como Habermas (1989: 377), quien sustenta que el problema de la racionalidad sólo puede resolverse con más racionalidad.

por sobre de los demás en el espíritu científico (Bachelard, 1980: 85). En el mundo moderno, lo racional es sinónimo de solidez, seguridad, coherencia, congruencia y verdad.<sup>85</sup>

Para Kant (ctd. en Iracheta, 1998: 5), el pensamiento racional posee tres máximas: la ilustrada, que consiste en pensar por uno mismo y trae consigo la crítica y el desprejuicio necesarios en todo pensar racional; la del pensamiento ampliado, que a la manera de una especie de empatía trata de pensar poniéndose en el lugar del otro, lo cual trae consigo la intersubjetividad; y la de la consistencia, la cual trata de pensar estando de acuerdo con uno mismo, lo que trae consigo la consecuencia y la coherencia de las propuestas emanadas del pensamiento racional. Estas máximas admiten que la racionalidad no implica un pensamiento repetitivo o cerrado, características comúnmente asociadas a la planeación, ni incoherente o incongruente, lo cual se le adjudica a la creatividad. Por consiguiente, el paso de un momento al otro puede gestarse de manera adecuada bajo un marco de racionalidad, perfectamente compatible con los extremos plan-creatividad.<sup>86</sup>

En una revisión más profunda, existen dos nociones de razón distinguidas en Kant: una en sentido amplio, en la cual se la concibe como la voluntad de universalizar cualquier aspecto concreto de la actividad humana, y otra en uno estricto, que refiere a actividades ordenadoras de discursos concretos relativos a objetos dados (cfr. Villacañas, 1987: 120). Ateniéndose a la

---

<sup>85</sup> Sobre esto, Goldberg (1990: 19) denuncia la hegemonía del ideal racional-empírico en el lenguaje moderno: “La palabra *racional*—que estrictamente hablando, sugiere el uso de la razón y la lógica— ha llegado a ser sinónimo de cordura, mientras que *irracional* tiene una connotación de demencia. *Sensato* y *tener sentido*, junto con su antónimo, *carente de sentido*, vinculan a la verdad con los órganos de los sentidos, como si el significado adecuado sólo nos llegara a través de esos canales, la convicción clásica del empirismo. *Objetivo* ha llegado a implicar imparcialidad, honestidad y precisión, sugiriendo que la única forma de adquirir un conocimiento no contaminado es manifestándonos indiferentes y abordando cualquier estudio como si fuese un objeto material. En cuanto a la palabra *científico*, es el máximo linaje de cualquier afirmación” (cursivas en el original).

<sup>86</sup> Si se observa, en este punto, que el juicio analítico y el sintético son complementarios dentro de un ir y venir, cabe entonces preguntar: ¿cómo es que la visión más frecuente de la racionalidad científica se contrapone a la idea de que elementos de carácter intuitivo pudieran converger en un mismo proceso de conocimiento? La respuesta a este cuestionamiento puede hallarse en la desmitificación de aquello que Gómez (1995: 20) gusta en llamar “La Leyenda” del positivismo y el neopositivismo, perspectiva bajo la cual se asume una racionalidad meramente instrumental de la ciencia y la posibilidad de encontrar reglas normativas universalmente aplicables para describir la realidad. Bajo tal concepción, las acciones racionales son aquellas que resultan siempre funcionales para alcanzar objetivos, mediante el uso de un método formal-inductivo amparado bajo el supuesto “racionalidad=justificación=logicidad”. Si la planeación es una actividad con base científica—aunque su origen se encuentre ya muy desligado de las discusiones epistemológicas y metodológicas—, no puede evitarse correlacionar esta reflexión con el marcado tinte positivista que tienen muchas de las obras sobre planeación estratégica desarrolladas en la primera mitad del siglo XX y que son prueba de la permanencia de La Leyenda. En contraposición a esto, la obra epistemológica de la segunda parte del siglo XX se avocó a descubrir caminos para una racionalidad científica menos rígida y más depurada, con mayor atención hacia el desenvolvimiento de los procesos de investigación científica en contextos y situaciones reales. He ahí los trabajos de Popper, Kuhn, Feyerabend, Lakatos, Laudan y el Programa Fuerte, los cuales sirvieron para llegar a lo que Xiang (cfr. 2008: 8) denomina un concepto contextualista de la racionalidad, que no la concibe como un ente absoluto, sino como una construcción dentro de la cual son reconocidas formas distintas de razonamiento, mismas que dan vida a las creaciones intelectuales humanas.

segunda, se observa que el trabajo comunicacional puede ser ordenado de tal modo que se genere en él una configuración específica efectiva. De hecho, el concepto en sí mismo es una entidad intelectual; no intuitiva. Tiene como propiedades ser mediato, universal, atemporal, complejo, particular y no evidente por sí mismo (cfr. Aybar, 1954: 19-20). De ahí que el concepto creativo publicitario (por poner un ejemplo) no pueda surgir de la intuición total: es la reelaboración de una adquisición intuitiva por medio del ejercicio de la razón.

Por otro lado, si bien hace 300 años el ideal de la Ilustración fue la fundamentación completa de la actividad humana sobre la racionalidad y la eliminación de toda posibilidad metafísica –tal fue la tarea con la cual se propuso colaborar Kant–, hoy la racionalidad ha recibido cuestionamientos sobre su operatividad, cuando el mundo ha comenzado a posar su interés en nuevos valores y principios para experimentar lo humano. Como muestra, se han abierto espacios para formas de proceder en aras de alcanzar objetivos que no suponen siempre ser enteramente racionales, dentro de los cuales figura la creatividad para el desarrollo de ideas que promocionen productos y servicios, en el marco de una racionalidad flexible y determinada por supuestos históricos y sociales.

Puede afirmarse, entonces, que actualmente se trabaja con presupuestos “arracionales” para las nociones ilustradas y la racionalidad instrumental positivista. En cambio, se tiene una racionalidad que funge como testigo de las actividades, a la manera de un vigía que da el visto bueno de los resultados, pero que no interviene en el desarrollo de lo planeado. Así es el concepto moderno de racionalidad funcionalista, tal como lo expone Broncano (1996: 32): “...la idea es que la racionalidad surge posteriormente a la capacidad representacional y a la capacidad productiva asociada a las representaciones: se trata de un sistema de control de la calidad de inferencias”. Por lo tanto, es una racionalidad que no está inmersa en la labor de construcción de los discursos, sino en la evaluación y la adecuación de ellos a la situación material circundante, en congruencia con las acciones sociales con arreglos no instrumentales weberianas y las formas de validez habermasianas.

### **2.1.2 La intuición y la inspiración asociadas con la creatividad**

Es tiempo ahora de revisar el otro lado de la articulación: la intuición. Ésta, en su relación directa con la creatividad, conduce a la discusión sobre la originalidad, entendida como la capaci-

dad de generar cosas nunca antes vistas o elaboradas. En tal sentido, se tiene por verdad que las ideas no son epifánicas, sino que consisten en reelaboraciones ingeniosas de otras preexistentes, tal como la evolución lo hace con las especies. Siendo así, la intuición se encuentra en el mecanismo a través del cual se llega a dicha creación, que es distinto del que seguiría la lógica. Por ende, se ha de pensar que se dispone de un conjunto de reglas de procesamiento intuitivas y/o datos del procesamiento deliberados (cfr. Hogarth, 2002: 66), los cuales son los únicos que pueden constituir una especie de mediación no consciente.

La intuición es un conocimiento inmediato que se obtiene de la percepción del medio y que va más allá de la razón; se trata de lo que los sentidos captan al primer momento.<sup>87</sup> Es el resultado de la observación del objeto, lo que se conoce de estar en contacto con él, sin que medie el análisis. Puede decirse, en términos de Kant, que es el conocimiento del objeto *a priori* de la razón; por consiguiente, no es autorreflexiva.<sup>88</sup> El punto en común entre las perspectivas filosóficas sobre la intuición es que la ubican como la primera fase del proceso de conocimiento.

Por ende, la intuición es una manera de llegar a conocer un objeto de forma íntima y espontánea, casi por revelación. Al respecto, es momento de precisar que, aunque se trata de una forma de conocimiento no racional, no por ello es errónea, irreal, fantasiosa o equivocada. La intuición existe y es acertada en el sentido de que todo el conocimiento que se tiene es, de alguna manera, clasificado por la mente en categorías, las cuales pueden corresponder con la idea del apriorismo en Kant para la aprehensión de los objetos en el mundo cotidiano.

Lo anterior concuerda con la definición de Hessen (2007: 99), quien señala que “El conocimiento intuitivo, como su nombre lo dice, consiste en conocer viendo. Su naturaleza característica es determinada porque el objeto es aprehendido inmediatamente, en forma semejante a lo que ocurre, principalmente, en el acto de ver. Nadie puede negar que existe un

---

<sup>87</sup> La palabra “intuición” tiene su raíz etimológica en la voz latina *intuitus*, conjugación del verbo *intueri*, que significa “mirar cuidadosamente”, “estimar”, “examinar”, “visionar” o “contemplar” (cfr. Goldberg, 1990: 31; Gómez Silva, 1988). Se traduce en inglés como *insight*, que significa “mirar hacia dentro”. Este término proviene del alemán *Einsicht*, usado por Khöler para describir el comportamiento de ruptura de los procesos de aprendizaje en la emergencia espontánea de la solución. La conclusión de sus estudios fue que el *insight* es imprevisible y, si se les homologa, la intuición también. El concepto fue retomado posteriormente por Duncker para una teoría general de la resolución de problemas (cfr. Ricarte, 1999: 201).

<sup>88</sup> Es necesario precisar que la intuición no posee una propiedad autorreflexiva, mientras que la facultad intelectual-racional sí. En consecuencia, el individuo racional puede percatarse de su propia racionalidad, pero el irracional no puede hacerlo con su irracionalidad (cfr. Tomasini, 2000: 42). Asimismo, sólo se puede advertir la existencia de la intuición a través de la razón, por lo que para hablar de ella es imperioso razonar acerca de la intuición o realizar una exposición racional sobre la misma.



conocimiento así”. La intuición es una vía reconocida como legítima para la aprehensión de la realidad, la cual ha sido seriamente discutida dentro de varias posturas epistemológicas.<sup>89</sup>

Al igual que el racionalismo en su calidad de doctrina epistemológica de la razón, el intuicionismo como doctrina de la intuición señala que el proceso cognoscente se traslada siempre hacia uno y otro lado, por lo cual no es posible aprehenderlo –como lo querrían los racionalistas–, sino sólo observarlo. Es conocer viendo, aunque tal acción no es forzosamente empírica, aunque no se excluye que pueda serlo. Por ello, debe establecerse una distinción importante entre la intuición sensible, propia de las experiencias y lo material, y la intuición espiritual, correspondiente a entidades abstractas como la matemática y la comunión divina. Ante ambas formas, el principio unificador del intuicionismo señala que el comienzo y el fin de cualquier conocimiento derivan de aprehensiones intuitivas (cfr. Hessen, 2007: 100–101).<sup>90</sup>

Como se ha observado hasta el momento, la intuición, al igual que la razón, es un término polisémico. Bunge (cfr. 1986: 94–129) identifica varias definiciones de acuerdo con el campo académico y la materia en la cual se esté tratando: intuición como percepción (identificación rápida, comprensión clara y capacidad de interpretación); como imaginación (capacidad de representación, capacidad de forjar metáforas e imaginación creadora); como razón (inferencia catalítica, poder de síntesis y sentido común); como valoración (sano juicio), y como intelectualidad (manera normal de pensar e imaginación creadora). De manera parecida, Goldberg (cfr. 1990: 45–62) señala que la intuición tiene seis maneras de manifestarse: descubrimiento, creatividad, evaluación, operación, predicción e iluminación. Es a la intuición como creatividad o imaginación creadora a la que se hará referencia en este escrito.

---

<sup>89</sup> Miklos y Tello (1993: 14) opinan que “Por las circunstancias actuales resulta necesario considerar también factores creativos menos racionales y actividades alternas que se encuentren mejor identificadas con la situación económica y social”. Siendo así, la intuición es un conocimiento que reclama su lugar en la sociedad desde que la Ilustración lo desterró para darle espacio total a la razón. Hoy se asiste a una época en la que la creatividad toma un papel fundamental en el discurso y en la que, por consiguiente, se busca la manera de gestionarla, partiendo del hecho de que no se trata de una entidad sobrenatural, sino de una habilidad del ser humano para conocer. Tales posibilidades de gestión han sido tratadas a partir de la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación (cfr. Harvard Business School, 2004), de tal modo que se han elaborado mecanismos para el fomento de las capacidades creativas individuales y grupales (cfr. Ricarte, 1999: 171). De hecho, existe una disciplina de reciente nacimiento denominada “creática”, la cual se identifica como “aquél conjunto de métodos, técnicas, estrategias y/o ejercicios que desarrollan las aptitudes y estimulan las actitudes creativas de las personas a través de los grupos o individualmente” (De la Torre, 1987: 110).

<sup>90</sup> Por supuesto, esta idea ha sido abordada de formas muy distintas en la historia de los planteamientos intuitivos. Entre ellos sobresalen Platón, Plotino, San Agustín, Descartes, Pascal, Spinoza, Leibnitz, Kant, Hume, Nietzsche, Hutcheson, Shaftesbury, Fichte, Schelling, Schopenhauer, Fries, Schleiermacher, Cohen, la escuela de Baden, Rickert, Messer, Bergson, Dilthey, Husserl, Jung, Scheler y Osho (cfr. Hessen; 2007: 101–111).

Resulta interesante que, si se realiza un análisis cronológico de las concepciones de intuición hasta el momento enlistadas, se aprecia que no fue sino hasta la época moderna cuando la intuición se asoció con la idea de irracionalidad o que se le opuso diametralmente a la racionalidad, mientras que en otras épocas se pensaba que la racionalidad y la intuición podían coexistir.<sup>91</sup> De hecho, para Kant (ctd. en Villacañas, 1987: 55-57) la intuición material podía manifestarse en tres formas: racional (relativa a la razón-esencia), emocional (relativa al sentimiento-existencia) y volitiva (relativa a la voluntad-valor). La primera de ellas persigue el conocimiento de la esencia de los objetos a través de la razón que percibe la experiencia de modo inmediato, con lo cual contradice lo tradicionalmente supuesto sobre la diada racionalidad-intuición.

El papel de lo inconsciente, involuntario e intuitivo es fundamental en el proceso creativo. Dentro de la teoría de la bisociación, Koestler (ctd. en Fustier, 1993: 30) señala que el pensamiento verbal-consciente juega un rol secundario en las decisiones del individuo, siendo las intuiciones espontáneas-inconscientes las que preponderan. Para él, la función de los procesos estrictamente racionales y verbales se ha sobrestimado, mientras que la intuición se ha menospreciado. Si esto es cierto, gran parte del proceso creador depende de su contradicción con el de la planeación. Lo interesante es que, en la práctica profesional de la comunicación, ambos deben compartir el mismo objetivo, por lo cual han de requerir al menos de algún componente en común que les permita abordarlo, supuesto que da razón de ser al argumento de la presente Tesis.

La reflexión esbozada pudiera resultar difícil de asimilar porque hasta el día de hoy la intuición creativa continúa siendo asociada con la idea de la “inspiración”. Aunque parezca que no guarda relación directa con el trabajo profesional, sobre todo si éste se encuentra acotado bajo la óptica científica, en realidad la inspiración sigue siendo una noción que permea en las formas y procesos de trabajo del mundo moderno. La gente aún busca la inspiración o espera “estar inspirado” para realizar una tarea, ya que, argumentan, las mejores ideas surgen en mo-

---

<sup>91</sup> Una reflexión interesante al respecto son las palabras de Aybar (1954: 16) cuando dice: “Sostengo como Volkelt que la intuición es alógica y aislada completamente de la conciencia psicológica, si bien difiere del mismo en que para mí la intuición me pone en contacto, no del yo, ni de mis semejantes, ni del mundo exterior, sino, de mi *realidad*” (cursivas en el original). Aquí se perciben ambas lógicas unidas: por un lado, la separación tajante entre intuición y lógica racional; y, por el otro, la búsqueda de su reconciliación al tratarse de medios para conocer una realidad, aunque sea la propia. Al respecto, el pragmatismo moderno ha dejado de preocuparse por la perfección en el ensamblaje de estas cuestiones y es en esta falta de cuidado donde se advierte una de las causas por las cuales la compaginación entre planeación y creatividad sigue sin comprenderse, con las respectivas repercusiones que dicha ignorancia trae en la práctica profesional.

mentos en los que ésta interviene. Esta noción se encuentra ejemplificada en la siguiente anécdota de Sullivan (ctd. en O’Guinn, Allen y Semenick, 2007: 357-358):

*Como empleado en el departamento creativo de una agencia, usted pasará la mayor parte de su tiempo con los pies encima del escritorio, trabajando en un anuncio. Al otro lado del escritorio, también con los pies alzados, estará su socio, en mi caso, un director de arte. Y él deseará hablar acerca de películas.*

*De hecho, si hemos de decir verdad, usted pasará la cuarta parte de su carrera con los pies alzados y hablando de películas.*

*El anuncio debe estar listo en dos días. Ya se ha comprado y pagado el espacio en los medios. La presión va en aumento. Y la musa de usted está durmiendo la borrachera detrás de un cesto de papeles en alguna parte. Su pluma descansa. De manera que usted habla de películas.*

*Entonces es cuando aparece la persona de tráfico. Las personas de tráfico se mantienen en lo alto de un trabajo a medida que avanza a través de la agencia. Lo que quiere decir que están encima de usted. Llegarán para recordarle las cosas horribles que le suceden a las personas creativas que trabajan con la lentitud de un caracol y que no presentan las cosas a tiempo...*

*De manera que usted empieza a poner su pluma en movimiento. Y empieza a trabajar. Y trabajar, en este negocio, significa quedarse mirando los zapatos de su compañero.*

*Eso es lo que he estado haciendo desde las 9 hasta las 5 durante casi 20 años. Mirando las suelas de los detestables zapatos tenis en los pies de mi compañero, colocados encima del escritorio frente a mis detestables zapatos tenis. Ésta es la suma y la esencia de la vida en una agencia.*

-Luke Sullivan, redactor de copys o guiones publicitarios y autor.<sup>92</sup>

En estas palabras se puede advertir la visión romántica de la identidad de un creativo publicitario: un artista que no comprende de procesos rígidos, sino de inspiraciones que conducen a grandes ideas, derivadas casi por epifanía. Bajo esta visión, pese a que una planeación pudiera estar bien realizada, se debe reconocer que sin la ayuda de un “genio creativo” el trabajo nunca se lograría materializar, y es precisamente por su condición “genial” que no suele ser la persona más disciplinada ni respetuosa de los procedimientos, lo cual es causa habitual de conflictos entre departamentos al interior de las agencias. Debe admitirse, entonces, que aunque se trate de conocimiento metafísico, muchos aún lo consideran la única manera de trabajar.

Pese a lo precedente, es importante señalar que la inspiración y la intuición no son equivalentes.<sup>93</sup> Si bien la primera puede ser una manifestación de la segunda, no todas las intuiciones

<sup>92</sup> Cursivas en el original.

<sup>93</sup> El vocablo “inspiración” se encuentra asociado a las experiencias espirituales que permiten al hombre entrar en contacto con lo divino. En su origen etimológico, proviene del latín *inspirare*, que significa “soplo” o “palabra interior” (Gómez Silva, 1988). La inspiración es una “semilla” que la divinidad coloca en la persona para que ésta

poseen ese carácter metafísico, sino uno más aprehensible a través de medios materiales y gestionables. Es importante tomar esto en cuenta porque la extrapolación de las anteriores reflexiones a la toma de decisiones estratégicas permite reconocer cómo las experiencias pasadas, los pensamientos valorativos y los sentimientos condicionan en buena parte la elección de alternativas, sobre todo cuando la incertidumbre es grande y las evidencias son escasas, o bien cuando hay muchas variables en juego o demasiadas alternativas (cfr. David, 2008: 7). Por supuesto, cuando la estrategia se visualiza como un proceso altamente racional, en el cual se ponderan medios y fines, costos y beneficios, resulta difícil pensar que la intuición pudiera formar parte de ella; no obstante, ello sucede más veces de las que las teorías administrativa y económica reconocen. Como forma de conocimiento, la intuición aporta datos que el proceso racionalizador no ofrece y que pueden servir para conectar de mejor forma a las entidades en el intercambio simbólico (como se verá más adelante en las reflexiones sobre el momento posterior a la producción discursiva).<sup>94</sup>

Ahora bien, ante el problema de operación de la intuición descrito, la psicología brinda salidas interesantes. Dentro de la teoría psicoanalítica sobre la interpretación onírica, Weilenmann (1966: 50-51) ofrece una perspectiva sobre la intuición que busca la correspondencia con el mundo material. La autora señala que

Si consideramos la intuición como un saber que se basa no en conclusiones sacadas por nosotros, sino en un conocimiento directo, tenemos entonces que la acción *intuitiva* se aproxima mucho a la acción *instintiva*. Es decir, si consideramos como acciones o pensamientos inspirados por el instinto aquellos en los que sólo se halla conscientemente presente el conocimiento de la meta directa. Falta en esos casos su subordinación a fines más generales y también la ponderación de los motivos.<sup>95</sup>

Los fines más generales a los que alude pueden ser los objetivos que tiene la actividad creadora. El instinto se muestra, entonces, como una forma de pensamiento inherente a la psique y no como algo sobrenatural. Por consiguiente, la intuición no es inspiración, alogicidad ni ausencia de racionalidad, sino un componente cognitivo con el que toda persona cuenta y que le permite procesar ciertas informaciones gracias a sus dispositivos neurobiológicos.<sup>96</sup>

---

pueda generar ideas nuevas, las cuales no son producto de sí mismo sino de la gracia y voluntad de un ser superior. Ésta es la concepción que los griegos tuvieron sobre el arte y el pensamiento, los cuales hallan su máxima expresión cuando la inspiración interviene.

<sup>94</sup> Vid. *Infra*, numeral 2.3.

<sup>95</sup> Cursivas en el original.

<sup>96</sup> De manera tradicional, esta explicación yace en la teoría de la lateralidad, que señala que cada forma de pensa-

En el proceso de comunicación, existe una intuición al momento de elaborar los productos discursivos, la cual ignora un tanto a la diagnosis y se basa en “corazonadas” sobre qué es lo que debe proceder en cada caso. Esta razón no es irreverente ni desatenta de la planeación, pero considera que es necesario distanciarse de la racionalidad para poder elaborar ideas. Sin embargo, este tipo de pensamiento intuitivo para la elaboración de discursos es aún oscuro para el entendimiento de los investigadores. Como señala Ávila Rosales (2003: 136):

Autores de distintas materias han buscado la fuente y el mecanismo intelectual de producir ideas, de aquí que para el caso específico de la publicidad se han llegado a proponer diferentes métodos creativos; sin embargo, no es posible tener recetas acerca de la mecánica creativa del publicista. Las fórmulas de esos autores suelen ser tan sencillas que parece imposible que sean ciertas y como la condicionante general es una disciplina férrea, ajena al proceso mismo... Simplemente no son aplicables. En publicidad cada quien intuye y desarrolla su forma particular de resolver los retos de su trabajo, la creatividad se convierte entonces, en una técnica exclusiva y totalmente personal de resolver problemas, en una especie de don.

De aquí se deduce que el campo de la comunicación hace uso de la intuición para plantear soluciones a sus problemas, pero no se sabe a ciencia cierta cómo es que ésta opera o le sirve. Empero, se identifica como un tipo de pensamiento no sólo útil, sino necesario para tratar los problemas en un contexto mundial que ha excedido los alcances de sus metodologías debido a su situación también hipercompleja.

Así, del mismo modo en que la creatividad puede gestionarse, es posible preparar la intuición para facilitar su emergencia. Dicha preparación no es una gestión como tal, pues aclara que no es posible forzar una intuición, pero sí “despeja” el camino para que surja. Ante ello, lo primordial es controlar la calidad y cantidad de juicios razonados que se realizan al percibir situaciones concretas de la vida, así como las reacciones que se tienen ante ellos (cfr. Goldberg,

---

miento está relacionada con la actividad de uno de los hemisferios cerebrales. El hemisferio izquierdo del cerebro es asociado en mayor medida con el pensamiento verbal, analítico, simbólico, abstracto, temporal, racional, convergente, numérico, lógico, deductivo, racionalizador, vertical, activo, abstracto, proporcional, lineal, diferenciador, abierto, secuencial, histórico, explícito, reduccionista, discursivo, objetivo, sucesivo, atómico, realista, científico y consciente; cualidades propias del pensamiento occidental. En contraparte, al hemisferio derecho se le adjudica el pensamiento no verbal, sintético, concreto, analógico, atemporal, arracional, intuitivo, divergente, emocional, imaginativo, metafórico, horizontal, receptivo, concreto, no lineal, integrador, cerrado, multipolar, temporal, holístico, tácito, amplificador, eidético, subjetivo, simultáneo, globalizador, idealista, artístico e inconsciente; por ello, se le vincula directamente con las perspectivas filosóficas orientales. Sin embargo, la lateralidad es una teoría aún no del todo aceptada por las comunidades de neurólogos alrededor del mundo, ya que varias investigaciones afirman que todas las funciones se distribuyen de manera casi equitativa en ambos hemisferios y que sólo se distinguen por la mayor potencialidad que tienen uno u otro para desarrollar ciertas actividades (cfr. Ricarte, 1999: 33-34; Goldberg, 1990: 119).

1990: 25). En otras palabras, es “abrir la mente” a la posibilidad de elaborar juicios distintos a los que comúnmente se hacen.

Continuando con el asunto en turno, para Kant los juicios pueden ser determinantes, o sea que, pese a que no requieren reflexión previa para elaborarse (son arreflexivos, puesto que son esquematizaciones *a priori* de experiencias dadas), sí intervienen en la tarea de decidir el límite hasta el cual la lógica puede tratar *a posteriori* dichas vivencias.<sup>97</sup> Si se ha visto ya que los conceptos son un ente intelectual y que el juicio no es capaz de producir conceptos, sino sólo compararlos con base en experiencias previas, cabe entonces preguntar: ¿qué hay de los llamados “conceptos creativos” usados en publicidad y otras prácticas de la comunicación? A la luz del juicio kantiano, se trataría, más bien, de límites decisorios.

Así, queda claro que el juicio proporciona *a priori* las condiciones para llevar a cabo las conexiones y relaciones que la actividad creadora necesita. En el fondo, las teorías relacionistas esbozadas en el presente capítulo son también juicios a través de los cuales se expresan dichas conexiones. El punto está en saber cómo se debe juzgar, o bien qué juicios son útiles y cuáles no; por ejemplo, en el caso del estético, que “...es aquel cuyo principio determinante reside en una sensación que está conectada inmediatamente con el sentimiento de placer y displacer” (Kant, 1987: 74), será propicio —y podría “utilizarse”— si el fin del discurso es el de generar placer o displacer para persuadir al público. Ello supondría una vía emotiva para la búsqueda del cumplimiento de un fin instrumental y, en tal sentido, persigue generar una acción racional a través de un medio intuitivo y un conjunto de juicios.

De este modo, la intuición se ve de nuevo cercada por la razón al tener que ordenar y dirigir sus juicios para el cumplimiento de determinados fines. Si bien como forma de aprehensión de la realidad constituye una herramienta invaluable para percibir “lo que es”, como un paso dentro de una actividad de intervención necesita ser subordinada a un proceso más amplio,

---

<sup>97</sup> Existe una conexión interesante entre esta idea y la propuesta que realizan Bourdieu, Chamboredon y Passeron (1980: 68) cuando señalan que el objeto de estudio social no está dado por sí mismo, sino que se construye con base en el interés del propio investigador. Ello deriva de la situación del ente social como un entramado de relaciones y fenómenos que no resultan fácilmente aislables y cuyas fronteras no pueden identificarse del todo. Es labor del sociólogo (o de cualquier otro científico social) delimitar sus fronteras y constituirlo como tal, de acuerdo con lo que él entiende que es el hecho o fenómeno social y hasta dónde éste se limita. Al hacerlo, en realidad no “recoje” al objeto para analizarlo, sino que lo construye desde su inicio. Por ello, los autores parten de la idea de que “No hay operación por más elemental y, en apariencia, automática que sea de tratamiento de la información que no implique una elección epistemológica e incluso una teoría del objeto”. En consecuencia, puede haber tantos objetos de estudio como investigadores que los observen, debido a las múltiples configuraciones que sus subjetividades les imprimen. En el caso de la fenomenología, la lógica de construcción del objeto se aprecia opuesta y elevada a un nivel extremo, cuando se busca la apreciación del objeto sin juicios ni valoraciones previas (*epoché*), para después reconstruirlo tal como debiera de presentarse.

con lo cual se invierte de nuevo la lógica del conocimiento. Por ello, Hessen (2007: 112-113) afirma que

Dentro de la actividad teórica, la intuición no puede ser considerada como un medio autónomo de conocimiento cuyos derechos sean los mismos del conocimiento racional-discursivo. En este campo, la razón dice siempre la última palabra. Toda intuición debe ser legitimada por el tribunal de la razón. Si los contrarios del intuicionismo exigen esto, la razón y el derecho les asisten. Pero otra cosa sucede en la actividad práctica. La intuición en ella es un principio autónomo de conocimiento. Como seres que sentimos y queremos, la intuición es para nosotros un medio cierto de conocimiento. Mientras que el intuicionismo no enseña otra cosa que esto, la verdad está de su lado.

Por consiguiente, la planeación puede subsumir a la creatividad dado su pensamiento racional en el plan-libro, pero la creatividad en tanto intuición le ofrece a la planeación el encuentro directo y tangencial con la realidad aparente que el destinatario del mensaje suele observar en la instrumentación.

Entendiendo lo anterior, cuando Bunge equipara la imaginación creadora con la inventiva o inspiración –de manera opuesta a la imaginación espacial, que asocia las visualizaciones con conceptos en relaciones ya dadas–, no lo hace en el sentido de la hipótesis inspiracionista, sino de una imaginación que establece nuevas relaciones sobre las figuras y conceptos conocidos, realizada aparentemente sin esfuerzo ni lógica. Es creadora porque genera ideas y sistemas conceptuales que tal vez no correspondan directamente a la experiencia sensorial, aunque sí a algo real. El autor dice:

...La invención de hipótesis y técnicas, y el diseño de experimentos son casos patentes de operaciones imaginativas o, si se prefiere, de actos intuitivos, opuestos a las operaciones “mecánicas”. No son operaciones puramente lógicas. La lógica *por sí sola* es incapaz de conducir a ideas nuevas, como la gramática *por sí sola* es incapaz de inspirar poemas y la armonía es incapaz *por sí sola* de inspirar sinfonías... (Bunge, 1986: 107).<sup>98</sup>

Es por ello que, aunque es acérrimo enemigo de la concepción de la intuición, él apoya la necesidad de la creatividad como combustible que propicia el surgimiento de las ideas relevantes que cambian el mundo.

En el mismo tenor, el autor (Bunge, cfr. 1986: 13-45) distinguió dos tipos de intuicionismo: el filosófico, representado por Aristóteles, Descartes, Spinoza y Kant; y el contemporá-

---

<sup>98</sup> Cursivas en el original.

neo, de Dilthey, Bergson, Husserl y la escuela axiológica de Ross, Scheler, Hartmann y Moore. Sin embargo, de éstos señala, con pluma ardiente, que

*La existencia de las intuiciones de los intuicionistas no ha sido demostrada.* La intuición intelectual de Descartes, Leibniz y Spinoza no es más que una inferencia rápida, a tal punto que por lo común no se advierte su carácter de mediata y aprendida. En cuanto a la intuición pura de Kant, resultó ser una errónea mezcla de razón y conciencia de la experiencia interna, y los productos que su inventor le atribuía son incompatibles con las ciencias, tanto formales, como empíricas, tal como se desarrollaron después de él.

Las intuiciones de Dilthey, Bergson, Husserl, Scheler y otros neorrománticos —tan estrechamente ligadas a la “participación” pitagórica y la “simpatía” hermética— no han conducido siquiera a errores fructíferos. No nos han proporcionado más que la vieja y frustrada pretensión de limitar el alcance de la experiencia y la razón; no nos han puesto en condiciones de lograr una comprensión más profunda de la historia, o de la vida, ni de ninguna propiedad o ley esenciales de ninguna clase de objetos. ¿Cómo podrían hacerlo si el conocimiento propiamente dicho es conceptual y sistemático? Como lo señaló Schlick, la intuición, si es sensible, *da* el objeto pero no lo aprehende conceptualmente, de modo que la locución “conocimiento intuitivo” es una contradicción en los términos. El vivir y ver pueden proporcionarnos alguna familiaridad con las cosas, pero nunca una comprensión de las mismas. En cuanto a la intuición filosófica, no cabe duda que es estéril, puesto que no existe (Bunge, 1986: 39-40).<sup>99</sup>

Lejos de preocuparse por la intensa crítica que el autor realiza, el papel de la intuición no se descubre como el de crear en sí, sino el de proporcionar la experiencia inmediata para que el ser creativo se manifieste y aporte nuevos juicios relacionales (o de otro tipo) con base en lo que se capta, rompiendo con la monotonía a la que el pensamiento planeado conduce.

### 2.1.3 La reciprocidad entre las duplas razón–planeación e intuición–creatividad

Una vez comprendido que en el paso de la planeación a la creatividad se gesta el vaivén de la razón a la intuición, no basta con señalar que se trata de un ente intermedio entre ambos conceptos, puesto que ello sería una perogrullada. En lugar de ello, debe preguntarse: ¿cómo se da esta articulación entre uno y otro para dar pie al paso? Y más aún, ¿cómo debería darse para que el paso fuera efectivo?

---

<sup>99</sup> Cursivas en el original.



Se asiste a un proceso complementario de conocimiento en el cual intuición y razón convergen necesariamente para dar vida a la creación, pero en el que no se confunden ni fusionan, puesto que de ninguna manera resultarían lo mismo. Tanto por la vía racional como por la intuitiva puede realizarse una aprehensión del objeto que resulta funcionalmente útil; el verdadero punto de diferenciación está en la intersección de lo aprehendido: la racional posee una mediación analítica que la vía intuitiva no reconoce y viceversa. Por consiguiente, la piedra de toque de la discusión no debiera estar sobre la irracionalidad asociada a la creatividad o la racionalidad vinculada con la planeación, sino en la confrontación entre la mediación analítica e inmediatez intuitiva. Esta reflexión pone de manifiesto que

...racionalidad e intuición son mucho más simbióticas de lo que sugiere el modelo. Trabajan no sólo en tándem sino juntas, como dos tuberías separadas que alimentan una misma llave. *La intuición es parte del pensamiento racional.* Esto es fácilmente aparente en el razonamiento informal del pensamiento cotidiano. Generalmente hablando, muy rara vez seguimos las reglas formales de la lógica. Cuando estamos meditando una decisión o en un problema, tendemos a saltar de un lado a otro entre análisis consciente aplicado e intuición debido a que, por lo común, contamos con una información insuficiente y disponemos de muy poco tiempo para recopilarla cuando razonamos, nos saltamos muchos de los pasos intermedios requeridos por la estricta lógica y saltamos a conclusiones que no son estrictamente defendibles.

Muchos de esos saltos son, de hecho, conexiones intuitivas que ayudan al proceso de razonamiento. Podríamos empezar a analizar algo, después tener una corazonada espontánea y saltar a otro curso completamente diferente, razonar más o calcular y después encontrar que una nueva hipótesis o alternativa surge de pronto en nuestra mente, evocando toda una nueva serie de datos o estimulando un análisis diferente. Entonces quizá algo no *se siente* del todo bien, de manera que saltamos hacia otro curso o hacia otra teoría, o bien, sin ninguna razón aparente decidimos redefinir completamente el problema. En cualquier punto determinado sería difícil detenerse y decir, “ahora estoy siendo intuitivo”, o “justo cuando empezaba a ser racional” (Goldberg, 1990: 33).<sup>100</sup>

En este detallado ejemplo se aprecia el *quid* de la presente reflexión: se trata de un ir y venir supaveloz de la racionalidad a la intuición que no puede ser comprendido de manera estructurada, aunque sí percibido bajo la propia experiencia mental. En todo caso, lo que se puede es ser racional en determinadas situaciones e intuitivo en otras, en función del contexto que rodea al individuo y que le exige la adopción de uno u otro principio para comportarse.

Consecuentemente, la convergencia de razón e intuición da como resultado un tránsito del razonamiento planeado a la intuición creadora en la actividad comunicacional. La configu-

---

<sup>100</sup> Cursivas en el original.

ración de un proceso de trabajo en el que ambos principios puedan coexistir para la intervención estratégica por medio de discursos representa un gran reto en la tarea del comunicólogo/comunicador. Aznar (1974: 29) comenta sobre esta dualidad:

La lógica y la creatividad son fundamentalmente opuestas en su principio y estrechamente complementarias.

*Opuestas*, puesto que la lógica no puede aceptar ningún tropiezo en su rigor y, por su parte, el pensamiento creativo no tolera encerrarse en el rigor.

*Complementarias*, porque ambas gestiones quedan estrechamente mezcladas, involucradas entre sí en los procesos de invención. Cuando el investigador se ve encerrado en su prisión horizontal, consciente o inconscientemente utiliza de modo intermitente unas actitudes creativas para salir de ella.<sup>101</sup>

Tal mixtura es la mediación que el creativo y el planeador deben realizar para obtener el resultado que se espera con la intervención.

Lo anterior se identifica con las contraposiciones existentes entre el conocimiento experiencial –que es rápido, emocional, mediado por la experiencia previa, patente y generalizado– y el intelectual –de carácter pausado, lógico, mediado por una valoración consciente, diferenciado y justificado por la lógica y la prueba–, procedentes de la división de los submundos sensible e inteligible iniciada por Platón (δόξα y ἐπιστήμη), la cual supone la existencia de una dialéctica en la que lo sensible es insumo para lo inteligible, pero, al mismo tiempo, sólo lo segundo puede reconocer la existencia de lo primero (cfr. Myers, 2003: 50-51). En este caso, la razón supone, por principio, una distinción entre el conocimiento que proviene de lo sensible (νοεῖσθαι) y el que proviene de lo inteligible (αἰσθηῖσθαι), de tal manera que del primero provienen las verdades empíricas y del segundo los juicios de razón (cfr. Luna, 2009: 68). En correlación directa, a la intuición sensitiva la caracterizan la inmediatez del objeto, la singularidad, la actualidad, la simplicidad, la totalidad y la evidencia; mientras que la racionalidad lógica persigue la mediación, universalidad, atemporalidad, complejidad, particularidad y demostración lógica del objeto (cfr. Aybar, 1954: 16-19).

La distinción señalada fue retomada por Kant en su obra sobre el juicio. Si se consideran los juicios de razón analítico *a posteriori* y sintético *a priori* como los responsables de los supuestos que dan vida a las nociones de planeación y creatividad, respectivamente, entonces se deduce que tanto la creatividad como la planeación pueden estar imbuidas en el campo de la

---

<sup>101</sup> Cursivas en el original.

racionalidad —al menos en su dominio epistemológico—, ya que “La misma noción de *a priori* está condicionada por la ley suprema de la racionalidad” (Villacañas, 1987: 177).

De tal suerte, el punto nodal del paso de la fase de diseño a la producción creativa de discursos en la planeación de la comunicación radica en cómo se desprende el profesional de una lógica para adoptar otra, o bien cómo logra que ambas coexistan sin producir contradicciones. Esto implica el tránsito de un pensamiento lógico-analítico *a posteriori* a un pensamiento intuitivo-sintético *a priori*, en un proceso gestado en un espacio y tiempo determinados, durante el cual se inicia la cognición y aprehensión de un objeto de manera inversa a como idealmente debe suceder (es decir, aprehenderlo intuitivamente *a priori* y analíticamente *a posteriori*). Ello es así porque la misma noción de racionalidad funge como un marco de control de la actividad de planeación, que es, al mismo tiempo, una tarea científica, de tal modo que los valores que desprendan de sus proposiciones siempre sean racionales (cfr. Bachelard, 1973: 85); de ahí la imposibilidad de inversión del orden. La intuición está contenida dentro de dicho marco y no escapa de él, aunque tampoco se encuentra aprisionada, ya que el debilitamiento de la noción ilustrada o positivista de la racionalidad ha dado pie al surgimiento de espacios en donde la creatividad es capaz de desarrollarse como una herramienta fundamental de la fase de instrumentación del plan.

El reducto de lo discutido hasta el momento es que, así como la racionalidad funge como un marco regulatorio de los valores que se desprenden de la actividad científica de planear, la creatividad es una herramienta para la generación de nuevos juicios que posteriormente se habrán de someter al análisis lógico, como si fuera una “inspiración” también matizada. La racionalidad no es del todo restrictiva, sino vigilante, pero la intuición no es del todo creadora, sino interpretante; mientras, la planeación no es totalmente inflexible, sino continente, y la creatividad no es en absoluto espontánea, sino comprensiva. Cuando se trata de pasar de una a otra, se respeta el marco de la racionalidad, se suspende por un momento su análisis lógico-consciente y se permite a la intuición emerger para mostrar nuevos juicios sobre el hecho. Luego, una vez realizadas dichas valoraciones, la lógica examina y reordena los juicios para reincorporarlos o desecharlos dentro del esquema de trabajo correspondiente. El “paso perdido” apunta a estar en alguna parte de este razonamiento, por lo que es importante seguir el curso de esta reflexión circundante para ver si es posible encontrar ejemplos prácticos que lo respalden.

## 2.2 Reflexiones sobre el momento de la producción discursiva

El segundo eje reflexivo desciende del nivel epistemológico al metódico y al técnico.<sup>102</sup> Éste indica que *el problema del paso de la fase de diseño a la producción creativa de discursos radica en el proceso a través del cual se llega a él: el método*. Si se tiene un método adecuado, entonces el “paso perdido” debería identificarse. Esto supone, como señalan Rodríguez, Suárez y García (2008: 99), que “La clave está en no dejar nada al azar, guiarnos por la intuición dentro de los límites que nos va marcando un método ordenado y profesional”, bajo el entendido de que el azar y la intuición no están necesariamente implicados.

Como se ha visto, es necesaria una visión operacional que permita situar el trabajo creativo en un plano acorde con el del resto de las áreas de desarrollo profesional de la comunicación. Aprile (2000: 180) se percató de esto y reflexiona que

En el nuevo y complejo contexto en que se desenvuelve la comunicación publicitaria, la creatividad debe dejar de ser una ínsula quijotesca, exclusiva de los creativos, para proponerse como recurso estratégico crítico, aplicable a cada uno de los procedimientos de la publicidad: creación, producción, medios, investigación, etcétera. Se debe empezar por diseñar, creativamente y en equipo, la estrategia y las tácticas pertinentes. El primer paso es cobrar consciencia de que toda estrategia bien definida reclama, como *conditio sine qua non* objetivos específicos y cuantificables, medios suficientes tácticas coherentes y conocimiento a fondo del enemigo (la competencia). Así como no debe haber creatividad sin estrategia no se concibe la estrategia sin objetivos, medios, ni tácticas.<sup>103</sup>

Con esto, se presupone un proceso metodológico que permite llegar a la creación conjuntando creatividad con planeación, en el cual ambas se entrelazan y se subsumen sin perder del todo su autonomía. Todos los elementos del proceso se encuentran ligados y, de alguna manera, deben buscar la manera de coincidir para que el objetivo de intervención se cumpla.

Toca, entonces, examinar el proceso de construcción de los discursos, considerando su delimitación dentro de la dualidad racionalidad-intuición. Bajo ese tenor, el presente eje de reflexiones en torno a la producción discursiva alberga cuatro supuestos: la operacionaniliza-

---

<sup>102</sup> Se prefiere utilizar el término “metódico”, ya que hace referencia a lo que es propio del método científico o el proceso de trabajo en las ciencias sociales, es decir, se refiere a la metodología *en* la comunicación, mientras que se reserva el de “metodológico” para la discusión acerca del método, o sea, la metodología *de* la comunicación (cfr. Vasallo, 2003). *Vid. Supra*, nota 57.

<sup>103</sup> Cursivas en el original.

ción, los métodos disciplinarios, las técnicas creativas y el control-evaluación, cuyo orden responde a la propiedad deductiva del conocimiento.

### 2.2.1 La operacionalización

La operacionalización es la respuesta metodológica mediante la cual se reduce un complejo teórico a una serie de variables e indicadores operativos que son manejables en el proceso de planeación dentro de cualquiera de sus fases. *La solución que brinda la operacionalización atiende a un criterio de reducción mediante el cual la complejidad se simplifica con el fin de que los entramados teóricos puedan originar herramientas con las que efectuar la intervención social.* Es un recurso metodológico para traducir lo abstracto a prácticas concretas que den a las ciencias sociales un estatus práctico.

Aunque aquí se le tratará a manera de método, la palabra operacionalización es, por definición, “...un conjunto de operaciones técnicas de carácter deductivo que realizan la conexión entre el dato y el hecho, entre el concepto (enunciado lingüístico teórico) y el hecho empírico (referente real)” (Vasallo, 2003: 109). Por consiguiente, mientras que las técnicas de investigación comunes tratan de trasladarse desde el terreno de los hechos al conceptual (δόξα a ἐπιστήμη), la operacionalización realiza un proceso inverso. Vasallo (2003: 110) señala que éste

Está constituido por una serie de operaciones sucesivas: la representación del concepto (por ejemplo: participación); la especificación de sus dimensiones o categorías (por ejemplo: participación económica, política, cultural, etcétera); la elección de indicadores observables (por ejemplo: en la participación económica, empleo, salario, consumo, etcétera) y la elaboración de índices (por ejemplo: el índice de participación será dado por la medida “x”).

De tal modo, la operacionalización es una deducción de lo abstracto a lo concreto que resulta útil, sobre todo, para la investigación empírico-analítica.<sup>104</sup>

El establecimiento de mecanismos operacionales es un campo poco desarrollado, ya que depende del juicio personal del profesional y la manera en que habitualmente resuelve los problemas. No existen “recetas” para realizarlo, aunque se parte del supuesto de que la teoría fun-

---

<sup>104</sup> De hecho, la operacionalización es una aportación del funcionalismo norteamericano, cuyo proceso fue sistematizado por Lazarsfeld, entre otros (cfr. Vasallo, 2003: 110). Por ende, adoptarla requiere pensar en términos de tal paradigma.

ciona como una guía para hacerlo. De ahí el surgimiento de varios modelos –por ejemplo los de Ackoff (cfr. 1986; 1987; 1994)– y algunos procedimientos disciplinarios ya probados –como los de la publicidad, la mercadotecnia y la comunicación organizacional, entre otros.

En torno a este fenómeno, un problema frecuente es la confusión entre operacionalización y reduccionismo. El segundo se refiere a la tendencia a reducir la complejidad de una teoría de tal manera que se le comprenda sólo por algunos de sus componentes. Al hablar de reducción conceptual, no se alude a una tergiversación o pérdida de las propiedades originales de una teoría o modelo, sino a una simplificación necesaria para que lo complejo pueda volverse operativo, con el fin de que los resultados de tal operación puedan reintegrarse a la complejidad. Si bien la planeación es un proceso que tiene una base epistemológica y que posee una casuística propia, existe la posibilidad de minimizarla operativamente si ello se hace con conciencia y juicio crítico. Morin (ctd. en Macías y Cardona, 2007: 67) respalda esto al decir que “...la simplificación es necesaria, pero debe ser relativizada. Es decir, que yo acepto la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas”. Así, la reducción requiere ser usada en su justa medida: ni tan complejo que no pueda ponerse en práctica, ni tan reducido que se aleje del proceso y se convierta en una serie de actividades y elementos técnicos sin concatenación mutua.

Por su parte, Becker (cfr. 1998: 227-231) identifica tres tipos de reducción de los conceptos y variables en la investigación social, los cuales son aplicables también a las variantes en lo comunicacional: la funcional, que sobre una base empírica suprime, colapsa o recorta ideas y categorías que no son lógicamente posibles o que resultan irrelevantes por su baja frecuencia de ocurrencia; la arbitraria, con la que se simplifican las ideas buscando vocablos equivalentes o similares con los cuales sustituirlas, o bien categorías generales a las que se pueda adscribir, actividad para la cual es necesario el criterio del profesional para establecer la cadena de inferencias que permita dichas relaciones; y la pragmática, que toma únicamente los puntos de mayor relevancia o interés particular entre un entramado conceptual, los aísla y desecha el resto si éstos no son útiles a los propósitos de la intervención. Por supuesto, cada una de ellas conlleva sus propios riesgos, como la mutilación de ideas, la identificación confusa de términos o la descontextualización en el uso de conceptos.

Dado lo anterior, la respuesta de la hipótesis operacionalizante para el paso entre la fase de diseño y la producción creativa de discursos en la planeación de la comunicación reside en

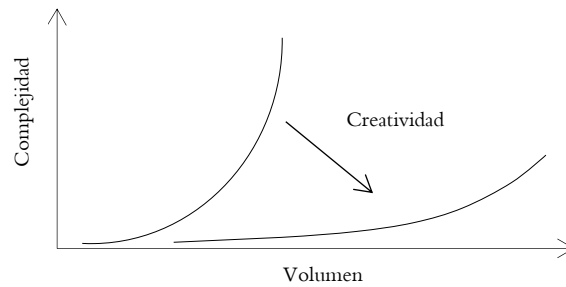
encontrar el justo medio para la generación de esquemas de trabajo en intervención social. El proceso es, a grandes rasgos, el siguiente: primero, la complejidad de la información brindada por el diagnóstico en la planeación, la determinación de objetivos y los criterios de operación y evaluación son sintetizados a través de un proceso de reducción metodológica en formas operacionales que los hacen más asequibles y operables en términos de acciones y costos;<sup>105</sup> después, dichas formas son aprovechadas por el creativo para desarrollar su trabajo y buscar los conceptos e ideas necesarios para la instrumentación de la planeación comunicacional, ya que le dotan de los puntos más sustanciales que debe considerar para realizar el discurso, los cuales, aunque no son el contenido real, debido a que consisten en una presentación reducida de algo más complejo, sí pueden dar cuenta de la esencia de lo que se quiere transmitir.

La hipótesis operacionalizante visualiza al “paso perdido” diseminado en el trascurso de una secuencia de operacionalización que posibilita al creativo obtener la información necesaria con la cual trabajar para cumplir los objetivos, al mismo tiempo que el planeador conjunta su visión en puntos específicos que facilitan su propia labor. Así, la operacionalización no expresa la totalidad de lo planeado –de hecho, suele ser causa de la pérdida de muchos detalles que en momentos posteriores podrían ser valiosos–, pero, a cambio, concede beneficios a todos los actores involucrados en términos de simplicidad, gastos y decisiones.

Por lo tanto, la operacionalización sirve como un “atajo” para hacer frente al exceso de información, razón por la cual guarda una relación directa con la creatividad, ya que ambas son maneras de combatir la complejidad vía un procedimiento indirecto o lateral. Situándolo en términos de cálculo informático, al tratar de encontrar un resultado en un problema que requiere efectuar un gran número de combinaciones y permutaciones, resulta natural que “...en la mayoría de los casos la complejidad aumenta con mayor velocidad que la información que se tiene disponible...” (De Brabandère, 2006: 109). Sin embargo, cuando se busca una solución vía un algoritmo, el límite del cálculo se asocia con el volumen de datos que deberán ser procesados; ya no tanto con su complejidad. De tal modo, la estrategia para tratar con informaciones vastas reside en un cambio de percepción; es una inversión en el *software*, no en el *hardware*. Ello implica que a mayor creatividad, menor complejidad (véase la figura 3).

---

<sup>105</sup> Además, las herramientas conceptuales emanadas de dicho proceso deberán tener la facilidad de ser ejecutadas de manera independiente entre sí, como si fueran módulos intercambiables, en donde se distinga cuáles pueden usarse a corto plazo y cuáles en todo momento, así como sus órdenes y situaciones resolutorias preferenciales, tal como lo proponen March y Simon (1981: 187) en el caso de las simplificaciones del comportamiento racional en las organizaciones.

*Figura 3. Complejidad y creatividad*

Rediseñado: De Brabandère (2006). *La mitad olvidada del cambio*, p. 111.

Así, la operacionalización permite reducir la complejidad del trabajo en aras de un empleo de la información más eficiente, a través del cual la creatividad también se abre paso como un instrumento indispensable para la resolución del problema –en este caso, la construcción del discurso–. Por consiguiente, no resulta necesario considerar el análisis vis a vis de todas las características del producto, ventajas y desventajas, competencias, pruebas aplicadas en campo y datos de estudios de mercado para poder elaborar un mensaje con un contenido y una forma apropiados. En todo caso, la dificultad para cubrir proyectos grandes reside en tener el suficiente personal para hacerlo –es decir, en el volumen–, mas no en el conocimiento del mismo.

Si lo anterior es cierto, la reflexión conduce al rechazo de la fábula del método como un formulario de pasos consecutivos prediseñados que sólo han de “rellenarse” con datos para obtener un resultado. Contrario a ello, se trata de una herramienta que debe modelarse y adecuarse a cada problema: se construye. De acuerdo con Bunge (cfr. 1986: 92-93), lo usual en el quehacer científico, ya sea de investigación o de aplicación, no es seguir una receta, sino el uso de todos los mecanismos al alcance del científico para llegar a su resultado, de los cuales no siempre se echa mano siguiendo un orden, aunque existan formas predeterminadas. Como comenta González Llaca (1981: 175),

Carlos Marx, apuntaba: “En la ciencia no hay calzadas reales, y quien aspire a remontar sus luminosas cumbres, tiene que estar dispuesto a escalar la montaña por senderos escabrosos”. De esta manera, y por extensión, no nos cansamos de afirmar que es difícil ofrecer al estudioso, o al práctico de las ciencias sociales, una metodología clara y precisa que asegure la comunicación y la persuasión...



En todo caso, si se busca un método genérico, la racionalidad científico-occidental indica que, aunque no se posea una idea clara de cómo proceder en el análisis operacional, siempre se puede regresar a una construcción basada en los pasos del método cartesiano: duda sistemática; análisis y división del todo en partes; inducción de lo simple a lo complejo, y enumeraciones completas y revistas generales (cfr. Descartes, 1975: 55-56).

En una consultoría de comunicación, una de las estrategias a las que comúnmente se recurre al momento de realizar protocolos para investigaciones tecnológicas es cifrar los esfuerzos de planeación sobre la base del objetivo general de la empresa, el cual funge como piedra de toque para realizar la planeación porque permite enfocarse en la solución de problemas concretos –a diferencia de como sucede con la investigación científica básica y aplicada, que busca la emanación de conocimiento por sí mismo y en donde sí es factible la generación de hipótesis–. De hecho, muchos de los libros de fácil consulta sobre administración de empresas y técnicas de planeación tienen por fondo la importancia del objetivo como mensaje primordial, lo cual es evidente porque siempre cifran su contenido en recomendaciones sobre cómo no perderlo de vista al momento de elaborar el trabajo y cómo aproximarse a él.<sup>106</sup>

Dado que los procesos operacionales implican la toma de decisiones sobre parcialidades de la obra teórica, es importante reconocer que, aunque se elaboren reducciones de patrones metodológicos vía operacionalización, no hay forma de comprobar cómo éstos tienen relación con la teoría, ni cómo o de qué manera se adaptan sus supuestos.<sup>107</sup> Al final, los resultados son fragmentos y reducciones, lo cual pone en duda la utilidad misma de la teoría y su explicación, porque termina manifestando su propia dificultad de contrastación empírica en el trabajo cotidiano, fuera de situaciones controladas. La respuesta de la teoría –o de lo que queda de ella tras la operacionalización– ante diversas contingencias podría ser la prueba de su veracidad, lo cual significa que se requiere trabajar más en una metodología para generar mecanismos que permi-

---

<sup>106</sup> Al revisar bibliografía sobre planeación empresarial, es notable que en ella se encuentran los mismos contenidos, frases y ejemplos repetidos en una obra tras otra. Esto es señal de que, por un lado, en este campo existe una fuerte tendencia al “refrito”, indicador de que la investigación en la materia se ha estancado y los nuevos libros no hacen más que reproducir lo que ya se viene diciendo desde hace años. No obstante, llama la atención la abundancia con la que se editan estos libros (sobre todo los de bolsillo) dirigidos a hombres de negocios, cuya tendencia obedece más a una moda del mercado de lectores que a una investigación y discusión serias. Las fórmulas, decálogos, esquemas, anécdotas, diagramas, ilustraciones y listados estilo *top ten* son elementos que nunca faltan en ellos.

<sup>107</sup> Ello se debe a que las cualidades y propiedades seleccionadas para trabajar las intervenciones comunicacionales quedan relegadas al juicio del profesional, puesto que no existe un algoritmo garante de una adecuada conversión de la teoría en conceptos operativos, ni un referente universal que permita diferenciar cuáles son las inferencias útiles, de mejor calidad y/o con mayores posibilidades, de las que no lo son. En la mayor parte de los casos, se recurre a juegos de reducción y simplificación mixtos (alternancia entre los funcionales, arbitrarios y pragmáticos) o por ensayo y error.

tan la reducción de la teoría a sus presupuestos básicos, produciendo un esquema útil para la consecución del objetivo, flexible en términos laborales y que, además, no sufra alteraciones tan profundas y conserve su esencia.

Al final, no puede negarse que la operacionalización implica, en el fondo, un juicio o toma de decisión para aprovechar ciertos aspectos de la teoría o de la información provista por el diagnóstico, así como desechar los que no son de interés o relevancia. Esto significa juzgar las propiedades que posee el producto al ser operacionalizado y lo que se busca con el resultado de dicha actividad, es decir, elaborar un juicio reflexionante que convierte los datos abstractos en situaciones concretas empíricamente catalogables. Tal ejercicio había sido propuesto ya por Kant (1987: 52) cuando afirmó que

El Juicio reflexionante [...] al operar con fenómenos dados para colocarlos bajo conceptos empíricos de cosas determinadas de la naturaleza, no lo hace esquemáticamente, sino *técnicamente*, tampoco de un modo meramente mecánico, como un instrumento manejado por el entendimiento y los sentidos, sino *artísticamente* según el principio general, pero a la vez indeterminado, de una ordenación conforme a un fin de la naturaleza en un sistema, en cierto modo favorable a nuestro Juicio, por la adecuación de sus leyes particulares (de las que el entendimiento nada dice) a la posibilidad de la experiencia como sistema, sin cuya presuposición no podemos esperar orientarnos en un laberinto de la diversidad de las leyes particulares posibles. Por tanto, el Juicio mismo se establece *a priori* la *técnica de la naturaleza* como principio de su reflexión, sin ser capaz de explicarla o determinarla ulteriormente, y sin tener para ello un principio determinante de los conceptos de la naturaleza (a partir de un conocimiento de las cosas en sí mismas), sino sólo para poder reflexionar según su propia ley subjetiva, según sus necesidades, pero al mismo tiempo concordando con las leyes de la naturaleza en general.<sup>108</sup>

En este sentido, el diseño de un juicio reflexionante implica una configuración determinada del estado de la naturaleza y de las cosas que rodean a la labor profesional. Operacionalizar no sólo es simplificar y facilitar, sino que su misma labor involucra los preceptos paradigmáticos con los que cada profesional observa su producción, lo cual también queda manifiesto en el objetivo deseado y sus mínimos detalles.

En consecuencia, esta reflexión sobre el “paso perdido” indica que para transitar de un diseño racional planeado a la construcción de discursos es necesario simplificar el contenido de dicha racionalidad, por lo que debe decidir sobre cuáles de sus puntos van a resaltarse y cuáles a omitirse. Por consiguiente, no hay una operacionalización, sino muchas, las cuales correspon-

---

<sup>108</sup> Cursivas y mayúsculas en el original.

den al juicio reflexionante de cada profesional en planeación y creatividad en comunicación. Al final, las posibilidades de paso entre una y otra fase se bifurcan dando múltiples resultados de acuerdo con la capacidad reflexionante y las propiedades que el juicio subjetivo les confieran. Por ello, vale la pena seguirle la pista, ya que pone a disposición un abanico extenso de potencialidades para iluminar gran cantidad de puntos oscuros acerca del “paso perdido”, considerando un amplio espectro de aplicaciones.<sup>109</sup>

### 2.2.2 Los métodos disciplinarios

Se ha decidido denominar “métodos disciplinarios” al paquete de respuestas al problema del paso de la planeación a la producción creativa de discursos que sitúa al “paso perdido” sobre la aplicación de procedimientos emanados de prácticas profesionales concretas. Esta reflexión parte del supuesto de que la creatividad debe ser incorporada como un elemento más en la cadena de planeación, en lugar de pensarla como una situación artística o inspiracionista. Por consiguiente la creatividad está sujeta a una metodología exigible por la empresa, institución o proyecto para el cual sirva.

Siendo así, la reflexión en turno propone que *cada disciplina en el campo profesional ha derivado métodos propios para su trabajo dentro de los cuales han resuelto el “paso perdido”, sólo que no los han constituido de manera formal (teórico-metodológica)*. Esto supone procesos de operacionalización específicos de acuerdo con el tipo de información que maneja cada disciplina en comunicación y los objetivos que persigue.

Para desarrollar esta reflexión, será necesario subdividirla en algunas prácticas de la comunicación que, a su vez, constituyen las formas operacionalizantes: la propaganda política, la publicidad comercial y la mercadotecnia comercial y política. Es importante mencionar que estas tres son expresiones de la intervención comunicativa que comparten el mismo objetivo: la persuasión del público para motivarlo a la adopción de una idea y/o a la ejecución de una acción. En tal sentido, todas se enfrentan al problema de generar discursos que logren conectar con las audiencias, reto que remite a la importancia de lo que Goldmann (1966: 82) llama “má-

---

<sup>109</sup> Entre ellas, cabe tener presentes las posibilidades pedagógicas que implica la integración de procesos genéricos. Dada la especialización de las áreas de desarrollo de la comunicación, el aprendizaje de un método básico de trabajo basado en la operacionalización se muestra prometedor para cubrir los vacíos metodológicos y carencias en campos profesionales y de estudio emergentes. *Vid. Infra*, pp. 256-258.

ximo de conciencia posible” de un grupo, y que implica conocer “...cuáles son los cambios susceptibles de producirse en su conciencia, sin que haya ninguna modificación en la naturaleza esencial del grupo”. Esto quiere decir que cualquier discurso elaborado a la luz de estas tres disciplinas enfrentará dificultades para penetrar en los grupos y audiencias si no se sabe cuál es el máximo de conciencia posible para la transmisión de ciertas informaciones.<sup>110</sup>

A continuación, se exponen los conceptos y procesos inherentes a los métodos de las disciplinas enunciadas, de los cuales se desprenden métodos que pueden permitir al científico social tender el puente entre planeación y creatividad:

1) *Propaganda política*. De manera general, la propaganda es la disciplina más antigua de la comunicación para las masas, iniciada con la propaganda religiosa.<sup>111</sup> Históricamente, representa el origen de la comunicación pública sistematizada, ya que “Los principales objetivos de cualquier propagandista apuntan a controlar la información que reciben de los receptores, dirigir la opinión pública y manipular los patrones de comportamiento de las personas a las que se dirige su mensaje” (Reyzábal, 2002: 138). Aunque no se está en absoluto de acuerdo sobre la idea de manipulación,<sup>112</sup> debe advertirse que la propaganda es una actividad de racionalización de la comunicación y para entrar en su campo es necesario caer en la cuenta de que, al igual que con la planeación, se alude a una comunicación permeada por una óptica materialista, empirista, instrumental, teleológica y de costo-beneficio.

En el ámbito político, la propaganda es la actividad de extender el conocimiento o la información con fines de persuasión o disuasión acerca de un asunto político y se le conside-

---

<sup>110</sup> Para lograr la intervención con estos métodos disciplinarios, el autor (Goldmann, cfr. 1966: 82-83) sugiere un esquema de cuatro planos de análisis: provisión de información complementaria a la principal para expandir los horizontes comprensivos del público; operación de la transformación de la conciencia sobre un plano puramente psicológico e individual; resistencia del grupo social a la información sobre la base de su conciencia real; y, finalmente, la aceptación, rechazo o transformación del grupo social según el caso, de acuerdo con la compatibilidad de la información expuesta con las características del grupo y el rebase o no del máximo de su conciencia posible. Con ello, el comunicólogo podrá conocer las categorías intelectuales fundamentales de la conciencia real de los públicos (para lo cual los estudios de mercado y diagnósticos son de gran ayuda) y desarrollar productos discursivos eficaces en consideración de sus límites.

<sup>111</sup> El término “propaganda” proviene del latín *propagare*, que significa “reproducir” o “plantar”. De ahí desprenden conceptos relacionados como “expansión”, “diseminación” y “multiplicación” (cfr. Young, 1969: 7-8).

<sup>112</sup> La manipulación supone la alteración de los sentimientos y pensamientos de las audiencias sin que éstas puedan reaccionar al respecto, de tal modo que los mensajes elaborados tengan un efecto inmediato y total sobre las conductas de los receptores. Esta idea ha sido rebasada desde hace varias décadas tras la refutación de teorías como la de la aguja hipodérmica, cuando se demostró empíricamente que no es posible incidir sobre los públicos sin que éstos elaboren una postura propia al respecto. Por ello, hoy en día se utiliza el término “persuasión”, el cual otorga mayor libertad de decisión a los públicos, relevándola del automatismo mecánico que supone la manipulación.

ra como la actividad de comunicación política por excelencia. Sobre ella, González Llaca (1981: 35) considera, bajo una visión científica y disciplinaria, que se trata de

...un conjunto de métodos basados principalmente en las materias de la comunicación, la psicología, la sociología y la antropología cultural, que tiene por objeto influir a un grupo humano, con la intención de que adopte la opinión política de una clase social, adopción que se refleje en una determinada conducta.

Esta definición da cuenta de la riqueza multidisciplinaria de la propaganda, cuyo tratamiento científico-metodológico comenzó a darse durante las primeras décadas de siglo XX, aunque muchos siglos antes se venía realizando como una práctica más “artesanal”.

Al igual que con los marcos operacionalizadores, la propaganda como disciplina alberga un método ensayado a lo largo de los años, el cual permite el trabajo sobre un camino simplificado para proceder en la planeación de una campaña y la derivación de un mensaje. Éste también es susceptible de expresarse en un conjunto de pasos articulados para alcanzar el objetivo, los cuales pueden ser apreciados como un modo específico de planeación de la comunicación, una “subespecie”.<sup>113</sup> Por consiguiente, se advierte que dicho método ofrece una reelaboración de la planeación, mas no una auténtica resolución de cómo conectar el plan con su ejecución de manera armónica y volcar su relación en el diseño del mensaje.

De tal suerte, la operacionalización y el trazo de un camino sugerido para la generación de la propaganda no va más allá de reformular en términos más específicos el mismo problema: un plan detallado que encuentra difícil la transición para materializarse en un mensaje concreto. Si bien Domenach (cfr. 1986) objeta que la propaganda no se puede condensar en fórmulas, él mismo ofrece reglas operacionales para hacerlo y su planificación implica una formulación metodológica.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> El autor (González Llaca, cfr. 1981: 176-185) propone el siguiente proceso: definición del objetivo; identificación de obstáculos; determinación de la dirección e intensidad; selección de la propaganda; amalgamamiento de formas (en el caso de seleccionar una envolvente); planeación por etapas (sólo cuando uno sea desconocido para el público); planeación para corrientes e intensidades adversas de opinión; filosofía política estructural y coyuntural de la campaña; elaboración de la propaganda con adaptaciones a los medios; identificación y conocimiento del enemigo para la contienda; globo de ensayo (*pre-test*) y jerarquización de medios y mensajes según la secuencia persuasiva; y análisis y evaluación de resultados. Aunque no es el único procedimiento, puede observarse que la estructura general de la planeación se concentra en estos doce pasos.

<sup>114</sup> Algunas de estas formas operacionalizantes, que concentran la atención del profesional sobre guías específicas para el cumplimiento del objetivo de la campaña, son las llamadas “reglas de la propaganda”: simplificación del enemigo único, exageración y desfiguración, orquestación, transfusión, unanimidad y contagio (cfr. Domenach, 1986). Éstos no son criterios normativos, sino recomendaciones para la elaboración de mensajes con base en la consideración de expertos en la técnica; no obstante, si se analizan con detenimiento, puede observarse que tras su uso se esconde una estructura sobre la dinámica comunicacional entre el emisor y las audiencias. No está por de-

En propaganda, la planeación se conserva aún en un nivel general, dado que, por definición, se dirige a públicos amplios. Esto puede ser una ventaja para conservar una estructura mucho más nítida, transparente y auténtica que otras formas de persuasión, lo cual permite el desarrollo de la creatividad con menores barreras. Aun así, la operacionalización y la tematización de su método existen.

Por otro lado, la creatividad en la propaganda requiere el uso de un lenguaje mucho más cuidado y de gran capacidad para la elaboración discursiva. Su papel se encuentra ligado a la retórica persuasiva y la transmisión de la ideología en diversas maneras sin perder su esencia ni tergiversarse. Es usual que los discursos propagandísticos sean mucho más largos que los publicitarios, lo cual focaliza la creatividad hacia la reelaboración de las ideas para presentarlas en distintas formas y propuestas aunque, en el fondo, sean las mismas. Por lo tanto, la libertad de creación es mayor, pero el reto de ser accesible para las grandes audiencias también introduce complicaciones.

Es posible que el problema de la propaganda a manera de método disciplinario sea inherente a su constitución como modo de planeación de la comunicación. Si bajo la visión moderna se toma a la metodología por un “conjunto de métodos”, se vuelve inevitable la pregunta: ¿cuáles son esos métodos? Y si la planeación de la propaganda consiste por sí misma en un método, ¿tal recopilación no sería, más bien, de técnicas? Si la propaganda evoca la racionalidad implícita en la comunicación instrumental, entonces la escisión entre el plan y la producción creativa de mensajes estará siempre implícita en ella, al igual que en cualquier otra manifestación de la planeación de la comunicación. Por ello, el recurso de tematizar los métodos no sería solución ni explicación, sino una vuelta a las formas de adaptación de la planeación.

Al final, la elaboración del discurso creativo queda de nuevo sin otro asidero que la decisión del encargado de su elaboración, con base en su intuición y bagaje cultural. Como señala Reyzábal (2002: 141), el propagandista

...al elegir el código para expresarse, recurre a dicha herencia (frases ya utilizadas, prejuicios, creencias, símbolos...), afianzada en otras épocas, la cual sirve para inspirarse y además facilita que su manifiesto sea captado mejor por el público, en la medida que éste comparte el mismo bagaje histórico-cultural y se identifica con él de manera inconsciente y no racional.

---

más decir que son falibles y que su éxito depende de la adecuación a las características específicas del público con el cual se trata y del contexto en el que se genera el discurso.

Entonces, si los métodos disciplinarios de planeación de la propaganda depositan de nuevo la conformación del producto de difusión en la capacidad de traducción de preceptos no racionales en códigos por parte del “artista”, se retorna a un plano de desconexión en el cual no se asegura un adecuado seguimiento entre uno y otro punto.

2) *Publicidad comercial*. Se entiende por publicidad a la actividad de promoción del intercambio comercial a través de un discurso y que involucra una mediación tecnológica. Aquí, la aplicación del proceso creativo parte de la lógica de que la creación es equivalente a la resolución de problemas, por lo cual el cliente recibe un discurso creativo que promocionará su producto (cfr. Ricarte, 1999: 212). Éste es mucho más marcado que el de la propaganda y supone el trabajo en paralelo de creativos y planificadores de medios.

La publicidad tiene un proceso caracterizado por etapas que sufren modificaciones de acuerdo con el autor que se consulte, pero que conservan la estructura de la planeación.<sup>115</sup> Para Ricarte (cfr. 1999), el proceso creativo publicitario se distingue por seguir la siguiente secuencia: percepción-concepto-estímulo-concepto publicitario-elaboración-ejecución. Dentro de él, el análisis publicitario, equivalente al diagnóstico y la estrategia en la planeación administrativa, aboga por la descomposición de la información recabada por el cliente en unidades más reducidas. Lo anterior se hace a través de dos fases: la funcional, en la que se analiza la estructura lógica de las informaciones, y la orgánica, la cual consiste en el diseño de la estrategia a partir de los datos emanados de la primera.

Así, para poder encontrar el concepto o idea básica que dará vida al discurso, se sigue el procedimiento búsqueda-proceso-encuentro-valoración, el cual se lleva a cabo en atención a los principios metodológicos de la creación publicitaria: análisis, juicio y síntesis. Además, para la estrategia de conformación de los discursos se recurre a las teorías sobre el impacto de la publicidad en los medios, con el fin de saber qué elementos serían o no atractivos al público. Sin embargo, ni los creativos ni los planeadores —y ni siquiera los investigadores— parecen estar claros en la comprobación o refutación de éstas, las cuales, en ocasiones, consisten en modelos tan simplistas y/o arbitrarios que despiertan duda sobre su fundamento. En cada obra consultada en materia de publicidad —sobre todo si se trata de manuales o libros de texto— se muestran esquemas que tratan de reducir los muy complejos procesos cognitivos

---

<sup>115</sup> Por ejemplo, de acuerdo con González Loba (cfr. 1994: 95-113), las etapas del proceso publicitario son: planificación, desarrollo (convertir concepto en anuncios a través de la comunicación creativos-cuentas), decisión (del cliente), exposición de la campaña y respuestas.

de la actividad creadora, presuponiendo que, al tomarlos y elaborar el discurso anticipando sus puntos, se reducirían las probabilidades de tener fallas en el impacto mediático (al menos en cuanto a contenido). No obstante, en muchos casos son lo único que se posee para trabajar, incluso durante la evaluación final de la campaña.<sup>116</sup>

En una agencia publicitaria, el proceso metodológico que va de la planeación a la creatividad se gesta dentro del departamento creativo, estableciendo también un flujo de información por etapas, tareas y jerarquías. Se trata de una especie de planeación “en chiquito”. Ávila Rosales (2003: 98) ilustra la idea en el caso de la publicidad política:

*Grosso modo*, el director creativo es la cabeza del grupo, su trabajo excede las meras cuestiones de la creatividad y su objetivo es lograr un equilibrio afortunado entre elementos externos y particularidades propias de la publicidad; basa su labor en consideraciones pragmáticas dirigidas hacia las situaciones de mercado, del partido, del candidato, y en las dimensiones estéticas de la acción publicitaria. El director de arte y el redactor tampoco descuidan el aspecto estético, aunque, estrictamente hablando, centran su atención en la tarea comunicativa: concebir una imagen y un texto según una idea, una pauta o una serie de modelos preexistentes. El trabajo del diseñador gráfico es *visualizar lo indecible* a través de las ideas y de la comunicación de formas geométricas, figurativas o cromáticas que deben servir como soporte al mensaje y eventualmente ser estos diseños el propio mensaje. Por su parte, debe identificarse al textista como autor, y no sólo redactor de los textos publicitarios, a quien puede considerarse como un especialista en psicolingüística de la publicidad, con una sólida información psicológica, lingüística y publicitaria.<sup>117</sup>

La tarea a lo largo de todo el proceso descrito depende, al igual que en el plan, de un documento conocido como “estrategia creativa”, en el cual se plasma el problema de comunicación, segmento meta, objetivos y mensaje. Después, se realiza y evalúa el discurso ayudándose de estudios de mercados de prueba; grupos focales; y estudios de impacto, penetración y recordación, entre otras herramientas (cfr. Ávila Rosales, 2003: 121). El resultado es la estrategia de producción o ejecución, que contiene la idea que se va a plasmar y la manera concreta en que se va a hacerlo. Se trata del concepto del mensaje traducido en palabras (cfr. Beltrán y Cruces, 2001: 105). Aun así, el diseñador tiene la posibilidad última de ejercer su potencial creativo para expresar el contenido de la estrategia de distintas formas.

<sup>116</sup> Algunos que han tenido amplia difusión son los análisis AIDA (de Atención, Interés, Deseo y Atracción), Starch, Colley, Arf, Lavidge y Steiner, J.W.T., Hermer y Robertson (cfr. Ferré, 2003: 34-35).

<sup>117</sup> Cursivas en el original.



La idea en publicidad no es completamente libre, sino que está sujeta también a restricciones de planeación, limitaciones técnicas, legales y socio-culturales (cfr. Ávila Rosales, 2003: 137). Ésta no se puede conducir sola: tienen que ser el equipo de planeación, en general, y el departamento creativo, en particular, quienes busquen la manera de circunscribir dicha creatividad, a fin de que elabore lo que se necesita y no cualquier otra cosa. Ello es más fácil si se plasma en lo que se conoce como “concepto creativo”, el cual “es la redacción definitiva de la oferta y se llega a ella seleccionando y matizando los argumentos del razonamiento que estratégicamente ofrezcan más posibilidades, en términos de comunicación, de ser consecuentes con los objetivos planteados en la estrategia creativa” (Ávila Rosales, 2003: 141). Todo el trabajo creativo debe elaborarse con base en este mismo concepto, de manera que la totalidad de los productos discursivos obtenidos de la actividad creadora sean uniformes en su contenido; en otras palabras, que reflejen y transmitan sólo la misma idea, garantizando así la unidad de campaña.

Como último paso antes de la creación del discurso –materializado en cualquiera de sus variantes–, se estructura la plataforma de redacción. Ávila Rosales (2003: 135) la define como un “...esquema conceptual de las ejecuciones publicitarias”, y le asigna tres componentes: concepto inicial, promesa básica y razonamiento; mismos que dan como resultado un cuarto: concepto creativo para, finalmente, llegar a la formación de un eslogan.<sup>118</sup> Los resultados del proceso creativo quedan contenidos dentro de una pauta cuyo estricto apego es el que conducirá al creativo a no perder de vista el diagnóstico de planeación e incluirlo también dentro de su producción.

Así, se procede a la creación del mensaje, el cual, en su elaboración, atraviesa por fases en donde se presentan componentes cognitivos, afectivos y connotativo-volitivos, para llegar a la producción del estímulo, la promesa, el beneficio y el concepto (cfr. Ricarte, 1999: 215-216). Se debe cuidar la preservación de la promesa básica, exposición de la ventaja competitiva; tener una redacción gramaticalmente correcta (con claridad, precisión y contundencia); buscar un lenguaje de calidad; hacer uso de la dramática para suscitar los sentimientos e inducir preferencias; buscar frases con alto nivel de recordación, y cuidar la interrelación entre todos los elementos del discurso. Asimismo, existen tres opciones para su orden: promesa–argumentación–motivación; argumentación–promesa–motivación, y moti-

---

<sup>118</sup> De la etimología gaélica *sluagh-ghairm*: “grito de guerra” (Gómez Silva, 1988). El eslogan es una frase motivacional que permite, a través de su fácil reconocimiento, fomentar una pertenencia de grupo o de sector social. En publicidad, se utiliza para generar identidad de marca.

vación-promesa-argumentación (cfr. Beltrán y Cruces, 2001: 106-108). En este punto, todos los elementos deben quedar en una mixtura hipercompleja,<sup>119</sup> misma que constituye la ideación y la puesta en práctica de la misma. Es aquí donde desemboca el proceso de la planeación y la creatividad publicitarias usando herramientas tradicionales.

Ahora bien, en años recientes, ha surgido una nueva figura que ha traído modificaciones importantes sobre las formas de trabajo en las agencias de publicidad: el *strategic planner*.<sup>120</sup> Guiquel (cfr. 2003), dedica una obra entera a explorar las atribuciones de este cargo, cuyo trabajo consiste en tomar los datos provenientes del departamento de investigación y seleccionar las claves que permitan a los departamentos creativo y de medios elaborar sus estrategias. Por consiguiente, se le visualizaría como el encargado de la unión de las fases de diseño e instrumentación de la planeación y, con ello, como el ejecutor principal de la operacionalización. Es una especie de árbitro de la agencia, capaz de volcar el conocimiento en la elaboración de una estrategia eficaz.

El *planner* es quien domina la metodología de la agencia y conoce todos sus pasos, pese a que no se involucre hasta lo más profundo en cada uno. Se dedica a la toma de decisiones, propone nuevos conceptos sobre los cuales trabajar y elabora fórmulas para no caer en la repetición de esquemas. Por ello, debe cubrir un perfil de múltiples habilidades y tareas: analiza información, toma decisiones, anticipa reacciones, conoce el proceso comunicativo, generaliza y digiere la información haciéndola coherente (cfr. Guiquel, 2003: 108). Por supuesto, esto termina situando mucha de la responsabilidad del trabajo sobre cuestiones de habilidad y personalidad, ya que son pocos los profesionales que conjugan el perfil académico y la experiencia profesional –e incluso personal– suficientes para poder desempeñarse como *planner*.

---

<sup>119</sup> Como puede apreciarse, la hipercomplejidad (*vid. Supra*, pp. 53-54) es, a menudo, una de las fuentes de la disrupción entre lo planeado y lo creado. Ello se debe a que, en ocasiones, es humanamente imposible para los creativos atender a tantos requerimientos, los cuales pueden ser contradictorios o mutuamente excluyentes. Como señala Navarro (2007: 113), “Es del todo comprensible que los escritores se estrellen contra la multitud de guías, referencias, menciones y prevenciones que han de respetarse en los *body-copys*. El redactor enfrentando a la escritura de los beneficios de la marca, sea para el medio que sea, habrá de tener una mente narrativa más que disciplinada” (cursivas propias). Es por ello que resulta común que el creativo decida hacer a un lado los planes y trabajar bajo sus propias intuiciones y percepciones, para luego regresar y ver cómo adapta lo ideado al cumplimiento de lo solicitado.

<sup>120</sup> Se ha preferido usar el término en lengua inglesa porque alberga un sentido práctico que las traducciones pierden. Otros nombres con los que se le conoce son “planificador de cuenta”, “planificador estratégico”, “director de estrategias” o “director de estudios” (cfr. Guiquel, 2003).

La aparición del *planner* generó una nueva manera de trabajar dentro de los departamentos creativos de las agencias de publicidad. Años después de su aparición, el proceso actual es el siguiente: el departamento de cuentas se dedica a relacionarse sólo con el cliente y sus deseos; el *planner* toma la información de cuentas y elabora la estrategia general para la realización del servicio y/o producto derivando un concepto estratégico y una serie de lineamientos primordiales; el departamento creativo (director creativo, director de arte, redactor) traduce el concepto estratégico en un concepto creativo y lo expresa en el mensaje, *story board* y/o material audiovisual; el *planner* recibe el resultado y evalúa la adecuación del concepto y la ejecución con la estrategia diseñada y, en caso de que sea satisfactorio, remite el resultado al departamento de cuentas con las especificaciones pertinentes (cfr. Guiquel, 2003: 78). De este modo, el *planner* se ha constituido en una especie de “puente” al interior de la planeación, encargado de conjuntar y sintetizar muchos de los momentos decisivos del proceso que antes quedaban supuestos en los límites de las labores entre uno y otro departamento al pasar el trabajo de mano en mano.

La figura del *planner* resulta de especial interés como una solución en materia de distribución del trabajo para la concentración del paso de la fase de diseño a la producción creativa de discursos. Aunque se razona que por sí mismo no puede ser el “paso perdido”, éste se puede encontrar al interior de las labores que ejecuta, principalmente en el desarrollo del concepto estratégico como antesala del creativo, el cual resulta cualitativamente diferente debido a su carácter racional. Así, el “paso perdido” se encontraría contenido en el trabajo del *planner*, quien concentra la esencia de la planeación y elabora la estrategia. Por ello, él es quien puede determinar el grado de correspondencia de los conceptos estratégico y creativo con el resultado y las necesidades originales del cliente.

Tomando en cuenta lo expuesto, resulta natural pensar que

Cuando surgen problemas entre los creativos y el planificador se debe a que la creatividad desarrollada no tiene nada que ver con lo que quiere el consumidor o a que el planificador invade sistemáticamente el terreno de los Creativos, sin generar ideas constructivas. La función de un Planificador es potenciar la creatividad, no cortar las alas al equipo creativo.

A veces hay anunciantes que quieren la creatividad para superar *tests* y no para seducir al consumidor. Pero cuando se innova en creatividad, ésta casi nunca pasa *tests*. En estos casos, un buen Planificador debe alentar a los creativos. Es deber del Planificador el que éstos entiendan la complejidad del mercado y los objetivos de comunicación que se quieren cumplir con una campaña. Por eso, cuanto más capacidad creativa tenga el Planificador, más fácil será llegar a un acuerdo. En defi-

nitiva, por encima de protagonismos personales, los Planificadores deben fomentar el trabajo en equipo (Guiquel, 2003: 132).<sup>121</sup>

Pero la labor de arbitraje del *planner* no se limita sólo al paso estrategia-operación, sino también a la de diagnóstico-estrategia. Continuando, la autora (Guiquel, 2003: 136) afirma que

...un departamento de investigación y un departamento de planificación juntos en una misma agencia raramente tendrán unos resultados óptimos, ya que las líneas de responsabilidad y autoridad no son distintas y se corre el peligro de dedicar más tiempo a competir y a discutir sobre cuál es el territorio de cada uno, que a resolver los problemas. Se debe tomar una decisión: investigación o planificación. Existen buenos investigadores que operan ya como planificadores en agencias que les permiten hacerlo. Estas personas deberían ser convertidas en planificadores...<sup>122</sup>

Empero, no se está completamente de acuerdo con esta afirmación: si bien es cierto que puede haber roce entre cabezas de departamentos, ello se debe más a dificultades de colaboración y actitud laboral que a una causa de peso para un proceder metodológico que obligue a pensar en que ambos departamentos debieran estar separados.

Debido a lo anterior, la única distinción lógico-procedimental entre departamentos es, de nueva cuenta, la índole del pensamiento con el cual trabajan: el de investigación es completamente racional, mientras que el estratégico debe conjuntar racionalidad e intuición. De tal modo, lo que la autora ha encontrado es una desconexión en el ciclo de planeación ocasionada por una incorrecta distribución de tareas al interior de la agencia y, en todo caso, una inadecuada cultura corporativa. Ante esto, su propuesta es sencilla: regresar a lo básico redelimitando las funciones de la planeación para que no haya confusiones entre fracciones.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Mayúsculas en el original, cursivas propias.

<sup>122</sup> En este caso, Guiquel separa las labores de investigación de las de planeación porque se ven contrapuestas y reñidas dentro de la agencia, observación que, aunque en la práctica pueda ser real, resulta teóricamente contradictoria, ya que la investigación debería estar subsumida bajo el marco general de la planeación estratégica; de otro modo no se podría saber qué aspectos son los que se requiere investigar.

<sup>123</sup> Para Guiquel (2003: 142), la tendencia actual a delegar la realización del diagnóstico en manos de institutos y empresas especializadas en estudios demoscópicos es un factor negativo para el desarrollo de las estrategias y la atención a problemas de comunicación particulares. Según la autora, “Los institutos, principalmente en el ámbito cualitativo, están bien preparados para actuar en consultoría de procesos, pero no para hacer consultoría estratégica, ya que están acostumbrados a manejar sus propias fuentes. No hay que olvidar que un consultor debe manejar infinidad de fuentes y tiene que relacionarlas con una perspectiva muy amplia”. Pero si los institutos especializados en diagnóstico no son capaces de realizar de manera óptima la tarea por falta de fuentes, ello no implica que los departamentos de investigación adscritos a las agencias creativas lo vayan a hacer mejor, dado que sus recursos acostumbran ser todavía más limitados.

Por consiguiente, el método disciplinario de la publicidad ofrece lineamientos que explican el actuar dentro del campo laboral, mas no una respuesta para que su trabajo asegure por sí mismo una correspondencia entre planeación y creatividad.

3) *Mercadotecnia comercial y política*. La mercadotecnia o *marketing* es una disciplina de carácter técnico por medio de la cual se busca regular el mercado de consumo de bienes y servicios a través de las relaciones de intercambio. Su creación desciende directamente de la visión racional empírico-instrumental que caracteriza a las sociedades occidentales. Se le puede considerar como una de las muchas formas de readaptación de la planeación, bajo un cariz económico y de mercado, así como un sistema de pensamiento y acción (cfr. Lambin, 1998: 519) imbuido bajo una “moral de la eficacia” (San Nicolás, 2003: 126).

Como método de intervención en realidades sociales, el proceso de mercadotecnia posee muchos elementos que van más allá de la publicidad o las ventas. Se trata de un circuito integral que ampara desde la investigación hasta la evaluación de la acción de promoción de productos y servicios para el logro de intercambios. Dentro de cada uno de sus puntos, existen subprocesos que cuentan con sus propios esquemas de planeación “en pequeño”, por lo cual es posible decir que la mercadotecnia es una gran planeación conformada por otras menores, o bien una “planeación de planeaciones” para el intercambio proveedor-producto-consumidor.

Lo precedente resulta fácil de percibir cuando se analizan los pasos del método de mercadotecnia comercial<sup>124</sup> o política<sup>125</sup> y se les compara con los de la planeación general. Al igual que en la propaganda o la publicidad, sus secuencias pueden ser resumidas en el esquema básico referido en el primer capítulo, por lo cual supone también un desarrollo especializado sobre una base genérica para la racionalización de las actividades que permiten llegar a

---

<sup>124</sup> De acuerdo con Münch y Sandoval (cfr. 2005: 17), la mercadotecnia comercial sigue los pasos de segmentación, investigación de mercadotecnia, plan estratégico, mezcla, producto, precio, logística, promoción, ventas, publicidad y relaciones públicas, todo circundado por la calidad en el servicio y con apoyo de auxiliares, como el proceso de Sistema Integral de Marca (SIM), el análisis del entorno, el análisis FODA y el *benchmarking*.

<sup>125</sup> Desde hace dos décadas, la mercadotecnia política, también llamada *politing* (cfr. Barranco, 1982: 13), ha cobrado especial relevancia en el ámbito electoral y en la comunicación política, vista como una derivación adaptativa del método de la mercadotecnia comercial. Su lógica es que si en la democracia moderna se puede considerar a la relación partido-candidato-voto-votante como un intercambio a la manera marca-producto-pago-cliente, entonces éste es susceptible de ser gestionado mediante técnicas de mercado. Por supuesto, esto requiere el ajuste de conceptos de la mercadotecnia comercial a la política, lo cual supone más reinventiones y, como consecuencia, hereda todas las inconsistencias o problemáticas que derivan de ésta, la cual, en su base, es una forma adaptativa de la planeación administrativa. Para una revisión de su constitución como objeto de conocimiento y de su proceso particular, se recomiendan los trabajos de Valdez (1999; 2001) reportados en la bibliografía de este texto.

un objetivo. Más aún, si se revisan otros métodos enunciados en la bibliografía respectiva, se observan siempre los mismos puntos, algunas veces más otras menos, pero con una estructura de planeación esencial. En la misma dirección, la mayoría de los modelos y esquemas que se encuentran en los libros de texto para carreras empresariales presentan estructuras similares.<sup>126</sup>

En el caso de la comunicación, la planeación juega un doble rol: como una herramienta de trabajo para el diseño del mensaje pero, al mismo tiempo, como la materia con la cual se trabaja el mismo. La mercadotecnia incorpora a la comunicación como un elemento más dentro de su proceso, una variable de sus acciones y un bien.<sup>127</sup> En el fondo, se apuesta por llevar el costo-beneficio al núcleo de su pensamiento y, en este sentido, la planeación de la comunicación es una actividad relativamente nueva dentro de la cual, paradójicamente, se observa que una de sus manifestaciones más importantes se ve en la necesidad de impulsarla haciendo las veces de uno de sus propios componentes, de modo que se embulle a sí misma.

Las fuentes consultadas muestran varios procedimientos sugeridos para el diseño del mensaje mercadotécnico, en los cuales se busca incentivar la creatividad y ajustarla a las necesidades de planeación. Éste es un punto en el que las tareas de planeación y las de creación se han entremezclado dentro de procesos similares, lo cual dificulta aún más el seguimiento ordenado del trabajo cuando las ideas del equipo creativo –compuesto por redactor, director de arte, director creativo, productor, etc. (cfr. San Nicolás, 2003: 132)– se ven obstaculizadas a menudo por las necesarias imposiciones del *planner*.

Frente a lo mencionado, generalmente la solución que proclama el método esbozado al interior de la agencia es la diada establecida entre el concepto estratégico o de comunicación y el concepto creativo. De acuerdo con García Uceda (1995: 190), esto se debe a que

El eje de comunicación tan sólo nombra la satisfacción, no la hace vivir en la mente del receptor, por ello necesitamos representar esa satisfacción en un concepto que la conciba y además structure el mensaje procurando la interpretación adecuada de su contenido.

Ésta es la parte más creativa del proceso de creación publicitaria. Creatividad que deberá mantenerse a lo largo de todo el posterior proceso de codificación o formalización del mensaje...

---

<sup>126</sup> Se sugiere comparar los esquemas mostrados en las obras de Tellis (2002: 36), O’Guinn, Allen y Semenick (2007: 290), Kerin *et. al.* (2003: 50), García Uceda (1995: 134), Baños (2001: 231), y Rodríguez, Suárez y García (2008: 100).

<sup>127</sup> *Vid. Supra*, nota 47.

Según la cita, existe un salto o cambio de un proceso racional en el concepto estratégico –y todavía en el de comunicación–, a uno intuitivo en el creativo. El concepto implica satisfacción, la cual debe ser adquirida de manera inmediata y *a priori* del análisis discursivo, ya sea por evocación directa o indirecta. Si a *posteriori* del análisis se logra ratificar el mismo éxito, entonces se determina que la ejecución es efectiva.

De tal manera, el concepto creativo cumple con dos funciones: por un lado, es la guía para el contenido y la forma del discurso; por otro, un elemento que permite poner de acuerdo a las partes involucradas en el proceso de planeación. El hecho de que éste sea formulado por el departamento creativo obliga a inclinarlo en su favor y distanciarlo de la conjunción orgánica de las partes de la planeación. Entonces,

*El reto del creativo* es representar mentalmente, estructurar y codificar de forma novedosa y sorprendente el contenido significativo y creíble de nuestro mensaje, para llamar la atención y requerir la participación activa (mental) del receptor; con el preciso equilibrio entre información y redundancia, para garantizar su comprensión; y sintonizarlo con la personalidad, actitudes y estado de ánimo del target (García Uceda, 1995: 192).<sup>128</sup>

Es evidente que para lograr esto el creativo debe alejarse del concepto estratégico, ya que el receptor no necesariamente podría captar las ejecuciones si se basaran en él.

Un concepto eficaz es aquél que, en una palabra, evoca la satisfacción deseada, de manera significativa y creíble, con codificación novedosa, sorprendente, comprensible y sintonizada con el segmento meta (cfr. García Uceda, 1995: 194). Debe decir lo conocido de manera nueva y hacer que los valores tradicionales parezcan nuevos, utilizando un lenguaje simbólico. El creativo necesita “internarse” en la mente del segmento meta para encontrar el concepto que puede mover las fibras sensibles y/o inteligibles que le hagan apropiarse de un discurso y de sus representaciones, con lo cual también constituye su identidad y, si logra su objetivo, devuelve a la planeación el éxito.

Idealmente, el concepto creativo debiera surgir como resultado de tres ecuaciones: idea+contenido=concepto inicial; concepto inicial+objetivo=concepto creativo, y concepto creativo+estrategia persuasiva+redacción=eslogan+copy (cfr. Ávila Rosales, 2003: 139, 141). En ellas se observa una lógica lineal comprensible: se parte de una idea sencilla, cualquiera que sea, y se le añade el contenido de lo que se desea promocionar para que, por di-

---

<sup>128</sup> Negritas y cursivas en el original.

gestión, se obtenga el concepto inicial, una especie de preconcepto creativo. Luego, ese ente incipiente se somete a la consideración del objetivo de la labor creativa y, si lo cumple, entonces procede a ser un concepto creativo; si no lo hace, se modifica para lograr que la sumatoria de la idea y el contenido se adecuen al objetivo –en toda ocasión, si ello no es posible, se procede a cambiar de idea inicial–. Al final, ese concepto creativo, que contiene la información del producto, la idea original de promoción y el objetivo, es utilizado bajo una estrategia persuasiva determinada y cristalizado en una redacción dando origen a los productos discursivos finales: el eslogan y el *copy*.

El caso de Amena, empresa española de telefonía móvil, ejemplifica bien lo que idealmente supone el proceso descrito:

Como explica Julián Zauzo, director creativo de la campaña, se partió de los conceptos definidos en el *briefing*, la idea de la libertad y el color verde de identificación de la marca, y se empezó a pensar en ideas relacionadas con la libertad: movimiento, expresión corporal, saltar de alegría, frescura, agilidad, etc. Después, había que poner estas ideas en imágenes. El primer elemento gráfico fue un muñeco, Pipo, que aparecía bailando. El fondo elegido fue el blanco, para reflejar los valores de transparencia y sencillez de la marca. Posteriormente vino el hallazgo de la canción “Libre”, de Nino Bravo. Todo un acierto (Rodríguez, Suárez y García, 2008: 126-127).<sup>129</sup>

En este ejemplo, se partió del plan y se realizó una secuencia que condujo a varios conceptos encadenados hasta llegar a su materialización en un discurso audiovisual.

Por otro lado, debe tenerse presente que toda actividad creativa implica echar mano de los recursos mnémicos que se poseen para generar reconstrucciones de objetos y sujetos que ya están almacenados en la memoria.<sup>130</sup> Saltalamacchia (2012: 141) afirma que “...en cada momento en que nos disponemos a hacer algo, las representaciones sociales en las que

<sup>129</sup> Cursivas en el original.

<sup>130</sup> Para hacer la materialización, con frecuencia el creativo debe rodearse de un bagaje cultural amplio: conversaciones, amistades, arte, literatura, cine, revistas, publicaciones, internet y una gran cantidad de experiencias de vida y recursos de cultura general (cfr. Reyzábal, 2002: 137). Además, hay que agregar la agudeza psicológica y la personalidad creativa y dinámica del redactor, mismas que conforman un estilo propio. Tal es el motivo por el cual se considera a menudo al redactor más como un artista que como un comunicador; un “genio” creativo, al cual se le perdona la indisciplina e inobservancia de algunas reglas, puesto que sin su talento nada podría hacerse (*vid. Supra*, p. 72). Puesto que el redactor es quien hace “malabares” con la información –aunque para Guiquel (cfr. 2003) esa tarea debiera estar reservada para el *planner*–, su actividad “...se trata más bien de controlar un poso psicosocial básico unido a otros factores como la información, los datos acerca del producto, la empresa, la marca y su posicionamiento en el mercado, la definición de objetivos y, en suma, todo aquello susceptible de ser conocido sobre el encargo de una manera directa o indirecta y que ha de formar parte inequívoca del *briefing*, esto es, el documento donde debe incorporarse la información precisa sobre el encargo publicitario y su contexto mercadotécnico, social, económico y comunicativo” (San Nicolás, 2003: 137, cursivas en el original).



hemos sido formados actúan como una reserva de conocimientos que nos permite clasificar los que tenemos ante nosotros, en forma consciente o preconsciente...”. Siendo así, el discurso final no es enteramente nuevo, sino un rediseño de varios que se fueron recabando y asimilando por largo tiempo, los cuales son compatibles con los que tienen otras personas, razón por la cual los mensajes publicitarios pueden generar identificación con su público. De tal modo, el muñeco propuesto en la campaña de Amena fue una forma preconcebida que representaba la alegría, al igual que las connotaciones atribuidas al color verde o al producto mismo: la comunicación mediada.

El *copy* es el producto discursivo básico en el cual se materializan estos esfuerzos, un texto breve y contundente que resume la propuesta comunicativa sobre el producto, sus características y su promesa. Existen guías y recomendaciones sobre cómo producirlo, las cuales emanan de las labores de planeación sobre la promoción del producto.<sup>131</sup> De estas propuestas se rescatan dos reflexiones. La primera remite a la necesidad de contar con antecedentes de planeación previos a la elaboración del *copy* y todo el material discursivo. Sin embargo, por lo regular el proceso seguido por los profesionales alterna entre problemas de contenido propios de la promoción realizada, dificultades metodológicas de la actividad y complicaciones administrativas en el trabajo. De tal modo,

Una vez concluidos los estudios previos, los creativos inician la gestación del anuncio. Incluso aquí la inspiración ha de subordinarse a los datos aportados por la investigación sobre el producto y el consumidor potencial. La tarea del redactor consiste en cuál es el rasgo más atractivo del mismo para convertirlo en el *leit motiv* de su mensaje o de la campaña. Estos rasgos identificatorios no pueden deberse exclusivamente al criterio de un creador, sino que son tomados de las investigaciones realizadas por los expertos. Sólo después, los responsables tienen la libertad para aplicar su sentido artístico en este hecho concreto. De esta rigurosidad dependerá, por un lado, la credibilidad del anuncio resultante y por otro que el producto sea el auténtico objeto del mismo, salvando el riesgo de que se tome tan sólo

---

<sup>131</sup> Para su generación, se proponen algunas secuencias probadas en la práctica, como la que ofrece Armario (cfr. 1993: 484-485): elección del eje psicológico, generación de conceptos de comunicación, elección y manifiesto publicitario. Otras han sido adaptadas para lo propio en el caso de la mercadotecnia política, en la cual se enumeran las ventajas del partido, candidato y programa electoral; se ordenan de lo general a lo particular o de lo emotivo a lo racional; se reducen correlacionando con ventajas/deseos del mercado electoral a través de los resultados de los sondeos de opinión; se determinan las ventajas prioritarias básicas, secundarias y complementarias; se extrae la más importante de las principales y se convierte en la proposición básica, aderezándola con dos o tres de refuerzo; se prueban varias opciones de redacción y sometiénolas a un análisis para ver si cumplen con los requisitos preestablecidos; y se elige la que funciona mejor (cfr. Barranco, 1982: 142-143). Un ejemplo más se obtiene del proceso creativo para medios audiovisuales, cuyos pasos a seguir recomendados son: definición del eje o plataforma del *copy*, acuerdo sobre el eje, guion, presentación al anunciante, inventario de preproducción, acuerdo de presupuesto y realización (cfr. Díez y Armario, 1993: 237; García Uceda, 1995: 229-230).

lo como pretexto para lograr un mensaje atractivo, pero ineficaz (Hoffman *et. al.*, 2007: 375).<sup>132</sup>

Con estas palabras, se encuentra el punto medular de la presente hipótesis: se trata de una cuestión de respeto a las jerarquías y al orden metódico en la planeación. Por supuesto, no siempre es posible que el creativo desarrolle productos ingeniosos estando permanentemente limitado por las reglas, pero es a lo que se aspira.

En cuanto a la segunda reflexión, la práctica ha dado pie a estructuras de pensamiento propias de la mercadotecnia que suponen formas de “resumir” el complejo proceso de la creatividad para que, de ese modo, el profesional pueda trabajar en tiempos breves. Pese a las dificultades que implica la creación, existen “ayudas” para hacerlo, por lo cual el profesional puede confiar en que no está enteramente solo frente al problema de traducir los datos en discurso.

La discusión sobre este tipo de metodologías devuelve al tema de la racionalidad y la intuición. Las propuestas esbozadas pretenden formas de sintetizar<sup>133</sup> la información y establecer caminos más cortos para hacerlo. Entonces, tanto el ejercicio de planeación como el creativo se convierten en situaciones de definición y redefinición de un problema, en este caso la promoción de un producto (comercial o político). Dado que la creatividad, bajo cualquiera de sus concepciones, es una actividad que precisa el desarrollo de metodologías (cfr. Ortega, 1991: 209), el punto a escrutar es cómo se la utiliza y, más aún, de qué manera se pueden abrir vías tanto para su cultivo como su aplicación.

Por lo tanto, se advierte que no se está frente a procesos de racionalización o intuición extremas, sino ante un vaivén de una a otra que culmina en una síntesis; es un “todo en uno” que permite que los conceptos adquieran voz y vida en la mente de quien recibe el discurso. Ricarte (1999: 211) lo describe:

La unificación en un todo o unidad superior de las intuiciones provocadas por el proceso investigador del análisis da como resultado el fenómeno de la síntesis, que en publicidad es siempre un fenómeno dinámico basado en los procesos de perspicacia, de creatividad e ingenio, e íntimamente ligado al encuentro de la idea creativa que soluciona el problema de *marketing*...<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> Cursivas en el original.

<sup>133</sup> Comprendiendo que sintetizar implica una forma de reducción que conserva las propiedades esenciales o más importantes del original; no un simple recorte o mutilación del mismo. *Vid. Supra*, nota 16.

<sup>134</sup> Cursivas propias.

Lo cual es cierto, sencillo y comprensible. Sin embargo, enseguida argumenta:

Paradójicamente, la optimización del proceso analítico comporta necesariamente el hallazgo de una variedad de planteamientos estratégicos; de tal forma que, a mayor capacidad y mayor rigor en el análisis de la información, mayor cantidad de soluciones o de vías de solución encontrará el problema de *marketing*. Y es aquí –en esta elección por la vía de la síntesis– donde debe manifestarse el carácter y el instinto publicitario. Es en esta casi siempre dramática elección, donde se ponen de relieve las dotes de la maestría, juicio crítico, sentido común, experiencia, perspicacia y coraje (Ricarte, 1999: 211).<sup>135</sup>

En este caso, lo común es dejar la decisión final al gerente de marca, quien, a juicio de O’Guinn, Allen y Semenick (2007: 354), suele ser el “ganador del día” frente a los “poetas creativos”.

¿Cómo poner de acuerdo a las partes en conflicto para la toma de decisiones? Esta pregunta ha sido respondida hasta ahora a través de una herramienta común: el *brief* (cfr. Navarro, 2007: 64). Este documento sintetiza la información general para la tarea de comunicación a realizar, como los objetivos, conceptos y segmento meta, entre otros. Consiste en una escaleta que pone en común los elementos primarios que todos deberán tener en cuenta para el trabajo, de modo que, hagan lo que hagan, y aunque sus enfoques y visiones sean distintos, los resultados compartan al menos esos puntos esenciales. En palabras de Navarro (2007: 64) éste permite “...conseguir la vigilancia de los valores creativos a lo largo y ancho del proceso de comunicación cualquiera que éste sea”. Su trabajo deriva en la definición de los ejes estratégico, de comunicación y creativo, con sus conceptos respectivos.<sup>136</sup> Al día de hoy, parece que es la única forma de lograr cohesión y homogeneidad en la planeación y asegurar un mínimo de respeto a los conceptos originales durante la transición hacia el producto creativo.

Ahora bien, cabe preguntar si los conceptos enunciados, los cuales abundan en la bibliografía, ¿sirven en realidad como se supone que deberían hacerlo? ¿Son ideales? ¿Integran

<sup>135</sup> Cursivas propias.

<sup>136</sup> En la generalidad de la bibliografía sobre mercadotecnia y publicidad se señala que el concepto estratégico deriva en la estrategia del *copy*, misma que permite llegar al *copy* final, y que también es conocida como “plataforma de comunicación” (la cual, a su vez, guarda relación con la plataforma de redacción en el caso de la planeación de comunicación genérica). Su elección depende de los objetivos estratégico y creativo que se hayan planteado desde el *brief*. La estrategia del *copy* puede dar coherencia y continuidad a la estrategia general, rechazar objetivos no prioritarios, ser una guía para los creativos del qué y a quién, ser guía de la evaluación, e identificar decisiones y requerimientos básicos de contenido. Su elaboración debiera estar a cargo del equipo de mercadotecnia. Del mismo modo, el concepto y el eje de comunicación derivan de la estrategia. Estos conforman la línea argumental del mensaje (cfr. García Uceda, 1995: 183-189).

fórmulas que le han sido útiles a alguien en un contexto y en un trabajo específico, pero que no necesariamente pueden reproducirse en otro? ¿Resultan universales o universalizables en su uso? Por ejemplo, si se revisa la bibliografía al respecto, se descubre que los manuales de redacción plantean una enorme tarea para el redactor que deba trabajar con el concepto creativo, el cual debe atacar a los sentidos, la razón y las emociones. En opinión de García Uceda (1995: 185), en veinte segundos el *copy* debe,

...a través del mensaje publicitario dejar claramente establecido en la mente del consumidor, el objetivo estratégico del producto, de forma que sea lo suficientemente significativo, distintivo y propio del producto, para que se perciba de forma diferente, relevante y produzca la reacción deseada...

Este supuesto conduce a la necesidad de congruencia de “todo con todo y para todo” en la planeación-creación. Resulta evidente que tal suposición forma parte del *deber ser* y no del *ser*: una cosa es comprender al cliente y satisfacer sus necesidades; otra hacerlo con el consumidor, y una más asegurar la coherencia interna de la planeación. Lograr las tres resulta una tarea titánica, cuyo cumplimiento es más una excepción que una norma, no sólo por falta de recursos o tiempo, sino porque en muchas ocasiones los imperativos del cliente, las necesidades del consumidor y los requerimientos estratégicos se contraponen y demandan soluciones mutuamente excluyentes.<sup>137</sup>

Derivado de la discusión, uno de los escasos puntos en los que los autores convienen es que existen dos tipos de motivación del mensaje: una de naturaleza lógico-racional y otra emocional-afectiva. Esta reflexión es difícil de refutar, ya que cifra sus bases sobre posturas filosóficas y no en esquemas técnicos. En todo caso, lo que puede hacerse es aplicar una estrategia sencilla para la obtención de las ideas básicas que forman el discurso y el mensaje, con-

---

<sup>137</sup> A propósito, se revela un problema interno de la planeación: el orden en que se obtiene el producto creativo, el concepto y la estrategia. Dada la limitación de sus recursos y, sobre todo, de sus tiempos, es común en las agencias que, en vez de producir el concepto creativo a partir de la estrategia y derivar de éste el discurso, se invierte el proceso: se obtiene primero el mensaje, se le asocia al concepto creativo y, al final, todo se justifica modificando—incluso “maquillando”— los documentos que se entregan al cliente. Ello se debe a que, en la práctica, el trabajo sería imposible de realizar en los tiempos estipulados si no se omiten varios pasos y se recurre directamente a la producción sin plan. Ante tal situación, se constata, una vez más, cómo las cuestiones informales son predominantes en el campo de trabajo. Al final, aunque se piense y trabaje mucho, “No puede establecerse una regla general acerca de cuál de estos enfoques es mejor para una campaña publicitaria, ni siquiera dentro de categorías de productos” (González Loba, 1994: 103). Es común creer que se está orientado, pero se trata de una confianza ciega en procesos predeterminados que requieren renovaciones constantes y adecuaciones contextuales, por lo que, cuando el tiempo apremia y los recursos escasean, éstos suelen mandarse a la papelera y se resuelve “en el momento”, es decir, improvisando.

sistente en buscar un proceso vinculante entre el público como objeto de intervención y el producto como sujeto persuasor, a través del cual ambas partes puedan unirse exitosamente en una experiencia sociocognoscitiva.<sup>138</sup>

Tomando en cuenta lo anterior, se descubre que la presente reflexión desploma gran parte de la responsabilidad sobre la correspondencia plan-discurso a cuestras del bagaje cultural y social del creativo, así como en sus capacidades de razonamiento, intuición y percepción. En el fondo, se trata de reelaboraciones de procesos cognitivos que han sido expuestos en los apartados precedentes, los cuales transportan la indagación sobre el “paso perdido” a un estatus difícil de gestionar, dentro de procesos de trabajo muy específicos y con complicaciones para su modificación.

Expuestos los tres métodos disciplinarios, se descubre que no son suficientes *per se* para el hallazgo del “paso perdido”, ya que proporcionan respuestas metódicas extremadamente específicas, las cuales son complicadas de manejar en la investigación porque requerirían una identificación exhaustiva de rasgos y variables. No obstante, pueden ser útiles para identificar formas particular de cómo se gesta este “paso” en la observación de actividades profesionales concretas, adaptadas a los criterios y procedimientos de cada organización.

Por otro lado, se advierte que la reflexión de las formas disciplinarias incurre en el riesgo de extraer el “remedio” directamente del escenario en donde surgió el problema, el cual es susceptible a cambios y contradicciones en la organización, estructura, funciones, clima y cultura que circundan a la producción discursiva, por lo que se vislumbra un casi inevitable retorno tautológico al problema.

Por último, es de notar que la esencia de los tres métodos disciplinarios puede hallarse contenida dentro del argumento de la reflexión operacionalizante, ya que todas son reelaboraciones y modificaciones adaptativas del proceso genérico de planeación estratégica.

---

<sup>138</sup> De igual manera, existen pautas recomendadas para la redacción del *copy*, a fin de que éste sea más eficaz: utilizar el tiempo presente; redactar nombres y verbos en singular; preferir verbos activos; usar palabras y frases familiares; variar el largo de frases y párrafos; involucrar al lector, y proporcionar respaldo a lo señalado con datos precisos. Estas propuestas pretenden brindar armas para ganar realizar el trabajo; no obstante, debe tenerse claro que se trata sólo de caminos más o menos probados por la experiencia, los cuales nunca son infalibles, inmodificables o inescrutables.

### 2.2.3 Las técnicas creativas

Aunque entendiéndolas como procedimientos para emanar la creatividad, la propaganda, la publicidad y la mercadotecnia podrían considerarse como técnicas, las llamadas “técnicas de la creatividad” son un conjunto específico de herramientas que sirven de ayuda para la generación de ideas y su adaptación a los requisitos del plan. Se reflexiona que *las técnicas creativas pueden explicar el paso del diseño a la producción creativa del discurso, pues son recursos para llegar a la producción de ideas creativas a través de pasos más o menos estructurados*. La cuestión es ¿cómo integrarlas en el esquema?

Al tratarse de elementos vinculados directamente con la práctica, las técnicas de la creatividad y la colaboración grupal concuerdan con el proceso de operacionalización, necesario para traducir el complejo aparato teórico y conceptual que antecede al mensaje en formas discursivas concretas y comprensibles al público. En este sentido, la labor que tienen es importante, pues son los artilugios que facilitan asumir una necesidad y convertirla en una idea creativa.

Al igual que en el caso de la planeación, la confusión terminológica ha motivado que muchas técnicas sean identificadas como métodos por el simple hecho de que pueden fungir también como categorías para agruparlas. No existe tampoco un acuerdo universal sobre cómo clasificarlas, ya que sus listados cambian considerablemente de acuerdo con el autor consultado, pues nadie puede inventariar todos los procesos cognitivos que se dan en torno a la codificación-decodificación de un discurso.<sup>139</sup> Además, no son necesarias todas de una sola vez.

Para propósitos de esta exposición, puede señalarse que se dispone de dos tipos de técnicas: aquellas que suponen una cognición estructurada para la obtención de ideas, y las que otorgan mayor libertad al ir y venir del pensamiento.<sup>140</sup> También existen mecanismos y procedi-

---

<sup>139</sup> La clasificación de las técnicas creativas depende de la función particular que cada una realiza de acuerdo con lo que el autor observa e interpreta. No es el fin entrar en la discusión sobre su clasificación, ni mucho menos hacer un listado exhaustivo y detallado de cada una, sino anotar que éstas existen y son maneras con las que se puede fomentar la creatividad. Dichas taxonomías se realizan con base en los objetivos de la técnica, el momento en que se aplican, las personas intervinientes, el tipo de proceso psicológico que implican, las funciones lógicas, los campos de aplicación, el enfoque teórico del que se desprenden o la utilidad más frecuente que poseen. Así, por ejemplo, pueden considerarse las clasificaciones citadas en De la Torre (1987: 113-119), Fustier (1993: 33-34), Baños (2001: 87-90; 93-113), Ricarte (1999: 171; 191-192), Eroles (1974: 183-187), Martínez Villegas (1994: 92), Richards (1977: 22-31), Van Gundy (2009: 133-214), Aprile (2000: 157-169) y Rodríguez (2000: 49-69), entre otras.

<sup>140</sup> Entre las segundas, se encuentran la desestructuración, representación de papeles o dramatización, “soñar despierto”, “retrato chino”, “grupo ciego” y *brainstorming*. Otras más organizadas son las listas de comprobación (técnica, retórica o semiológica; pragmáticas, semánticas y sintácticas); de inspiración publicitaria (analogía, símbolo visual, hiperbolización, personalización, sorpresa, silencio, realización a contracorriente, belleza y grafismo), y técnicas basadas en la teoría sinéctica (exploración analógica, “vagabundeo visual”, configuración de lo concreto,

mientos de redacción recomendados para el discurso persuasivo, condensados en fórmulas retóricas o gramaticales que, a través de juegos con el lenguaje, cumplen propósitos particulares de impacto de acuerdo con el objetivo estratégico en turno.<sup>141</sup>

Para abordar un ejemplo, la técnica *brainstorming*, que es la más trabajada y usada hasta la fecha por las agencias, implica una “lluvia de ideas” entre los creativos para emanar los conceptos que darán pie a una propuesta discursiva creativa. A fin de conseguirlo, se parte de un supuesto base: no hay ideas ridículas, absurdas o tontas, sino que se tiene que expresar todo lo que se piensa para que, de ahí, el resto de los compañeros tenga nuevo material que pueda retomar, o bien que le sugiera otra cosa. De ese modo, el juego cooperativo de “pelotear” las ideas de un creativo a otro permite llegar a la solución del problema una vez que, en uno de tantos pases, alguien llegue a un resultado significativo o prometedor que pueda ser sometido a prueba para la realización de los mensajes. Sin embargo, este proceso depende de las capacidades intelectuales propias del creativo, del estado emocional en que se encuentra al momento de llevar a cabo la actividad y de los elementos contextuales y socioafectivos que le rodean, por lo cual obtener un resultado puede tardar desde unos pocos minutos hasta días enteros haciendo “llover ideas”.

Independientemente del éxito o fracaso que tengan, el cuestionamiento pertinente al respecto es si en realidad las técnicas explican *per se* el punto que se busca; en otras palabras, si el “paso perdido” está en el más puro y simple terreno práctico, lo cual significa poner manos a la obra y aplicar técnicas de campo —en este caso, en el cubículo del departamento creativo—. Aunque tal suposición pudiera parecer prometedora, una vez más, resulta común que en el trabajo en agencias y consultorías el proceso descrito se invierta: primero se hace la idea y luego se justifica en la planeación a través de la redacción de un documento que “empate” con lo que ya se produjo, forzando la correspondencia. Castellblanque (2005: 83-84) da cuenta de esto cuando afirma que

...no hay dos redactores publicitarios que tengan métodos idénticos de crear titulares. No obstante, se observan algunas tipologías de redactores publicitarios: redactores que pasan el 90% de su tiempo escribiendo docenas de titulares antes de escribir una pala-

---

desciframiento del azar, matrices de descubrimiento y mapas mentales) (cfr. García Uceda, 1995: 205-215).

<sup>141</sup> Ejemplos de éstos son la identificación, la compensación, la proyección, la sublimación, la fantasía o la aspiración. Incluso, pueden usarse recursos clásicos propios de la redacción literaria, como la bisección simbolizada, la hiperbolización simpática, la personalización significante y la transfiguración cualitativa, así como algunos modernos, entre los que destacan la referencia inesperada, el concepto “a contrapelo”, la reserva espectacular, la realización a contracorriente y el suspenso diferido (cfr. San Nicolás, 2003: 141-142, 170-171, 180-183).

bra del cuerpo de texto; redactores que escriben primero el cuerpo del texto y de aquí extraen el titular; redactores que analizan un buen número de anuncios ya publicados y utilizan los titulares de estos anuncios como fuente de inspiración para sus propios anuncios; redactores que trabajan en grandes agencias de publicidad y recurren a los directores de arte para que les ayuden a desarrollar y escribir el concepto; y también redactores publicitarios con gran experiencia que escriben veinte, cuarenta o cien titulares antes de tomar la decisión final.

Así, el proceso de producción y decisión sobre discursos no se desarrolla de manera lineal.

En concordancia, se observa que, en muchos casos, la dinámica de planeación-producción creativa-decisión se ejecuta de manera inversa: se empieza por producir y se termina por planear; o bien, ambos se llevan a cabo como fases desconectadas que trabajan simultáneamente, para después hacerlos coincidir. El riesgo de esta práctica es, por supuesto, tener como resultado un discurso creativo que no está del todo acorde con los objetivos finales y un trabajo falto de cohesión y solidez. Aun así, cuando el tiempo apremia, las relaciones entre departamentos e instancias de trabajo no son las mejores o el cliente interfiere inconvenientemente en el proceso, ésta suele ser la única manera de “sacar el barquito a flote”.<sup>142</sup> Si esta situación resulta más una costumbre que una excepción, entonces la solución apunta a la noción de que no puede haber un sentido arriba-abajo en el proceso creativo, sino abajo-arriba; con ello, se ubicaría al individuo como el ente más importante del proceso y no a la colectividad estructural que supone la planeación estratégica.

Comúnmente, la aplicación de técnicas en la creación se vincula más con la generación espontánea de ideas que con su surgimiento a partir del plan –y menos con su congruencia para con éste–. Ello se debe a la falta de un seguimiento ordenado en el proceso, ya que si el departamento trabaja por su cuenta en paralelo con otros, ¿cómo podría saber del objetivo? Ruiz (ctd. en Baños, 2001: 17-18) denuncia esto cuando considera que los creativos publicitarios utilizan métodos intuitivos desestructurados, estandarizados y/o personalizados para realizar su trabajo, lo cual produce los mismos resultados espontáneos. Al respecto, Baños (2001: 17-18) proporciona un buen ejemplo:

<sup>142</sup> La reflexión sobre el terreno práctico deja al descubierto la inevitable e inminente necesidad que existe de cubrir tiempos y fechas límites. En el caso de la publicidad comercial, Castellblanque (2005: 110) lo comenta así: “El proceso de preparación puede ser tan largo como el tiempo y el talento permitan pero, antes o después, el redactor publicitario se tiene que sentar a escribir el cuerpo del texto, es decir, la parte del anuncio donde se argumenta y se produce la venta. No hay normas fijas ni duraderas que puedan aplicarse a cada texto. El redactor cuenta con la información del producto, la investigación, el *briefing*, la lógica, la experiencia, el sentido común y algunas técnicas, pero a la hora de la verdad ha de crear el mensaje adecuado, para el producto adecuado, en el momento adecuado” (cursivas en el original). Expresándolo en términos más coloquiales: se tiene que “sacar el trabajo a la de a fuerza”.



Matilde Obradors, en una investigación realizada entre creativos publicitarios, llega a la conclusión de que los directores creativos que ha entrevistado no utilizan métodos de incentivación de la creatividad (afirmación que ellos mismos hacen), aunque, sin darles un nombre concreto, sí utilizan algo parecido ya que aseguran mirar fotografías, vídeos de festivales, leen libros..., lo que supone una estimulación externa que se une a operaciones mentales que no utilizan de una forma sistemática “ni son conscientes de que desarrollan capacidades propias de creatividad”. Y finaliza con una conclusión general en la que afirma que los directores creativos realizan operaciones mentales concretas (analogías, metáforas, asociaciones) y utilizan métodos y técnicas aunque éstas no están sistematizadas ni razonadas.

Por ende, las técnicas funcionan como esquemas de pensamiento que, con la práctica, se van desdibujando y cediendo el paso a una desorganización mental.

Pese a todo, el supuesto de la técnica podría justificarse al señalar que si estos procesos no se llevan a cabo de forma adecuada, tendrán resultados fallidos, no por la planeación o el contenido, sino debido a la mala logística o a situaciones contextuales. Esta objeción es fácil de refutar cuando se observa que sus resultados son cuestionables aún tratando de realizarlas de manera correcta y metódica. Así lo denuncia Bunge (1986: 110-111) con respecto de la técnica *brainstorming*.

El *brainstorming*, adoptado en estos últimos años por diversas corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica con el propósito de facilitar la génesis de las ideas, involucra un agrupamiento informal de personas con el fin de discutir y proponer soluciones a determinado problema. Ello se lleva a cabo en una atmósfera de “asociación libre” que alienta la “rueda libre” y prohíbe estrictamente la crítica. Dicha técnica fue puesta a prueba —¡después de su adopción!— y aparentemente se la encontró ineficaz. Un grupo de psicólogos de Yale proyectaron y llevaron a cabo experimentos que incluían grupos de control, y llegaron a la conclusión de que el *brainstorming* decididamente inhibe el pensamiento creador. ¿Cómo podía ser de otro modo, si en tales sesiones se suprimía la crítica? El enfoque efectivo de los problemas es a la vez creador y crítico. El soñar, que es acrítico, es también improductivo por sí mismo.<sup>143</sup>

Bunge arremete en contra del *brainstorming* porque nace de la idea infundada de que hay que suprimir todo razonamiento para crear, situación que es por demás imposible. Del mismo modo, las técnicas derivadas de éste y las provenientes de otras corrientes guardan ese espíritu de libertad en el cual se da por hecho que para generar ideas es necesario dejar la racionalidad en la puerta. Son experimentos para generar una situación artificial de libertad imposible en la vida real, puesto que el creativo jamás podrá deslindarse de sus imágenes y representaciones sociales.

---

<sup>143</sup> Cursivas en el original.

Al final, realmente no sucede nada, por lo que es necesario “inventar” la idea, ya sea reciclando otras o apelando a ocurrencias que después se justificarán.

Por lo tanto, se descubre que las técnicas sólo proveen información, la cual puede o no ser útil de acuerdo con los objetivos. Por ello, se requiere tomar una decisión sobre cuál idea es útil y cuál no, y tal decisión es racional. La técnica no puede responder por sí misma al “paso perdido”, puesto que es un recurso dependiente de otros y susceptible de usarse arbitrariamente.

#### 2.2.4 El control y la evaluación

Esta reflexión señala que *la disciplina en el seguimiento de la fase de control y evaluación garantiza que la plataforma de redacción sea respetada por el creativo*.<sup>144</sup> El paso del diseño a la producción creativa de discursos sería explicado por una revisión rigurosa de los materiales emanados y su adecuación a los requisitos según el plan diseñado, en un juego de ensayo y error. Para ello, se miden los resultados con base en un estándar, es decir, “...una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control” (Münch, 2005: 19).

De acuerdo con Alemán (cfr. 1977: 45-46), efectuar una evaluación implica tanto un análisis cuantitativo como cualitativo de los logros obtenidos y los resultados esperados. Se debe realizar un inventario de las metas cumplidas, así como de las causas de las incumplidas. En este sentido, la evaluación puede ser vista como una actualización del diagnóstico, iniciando así otro ciclo de planeación estratégica. Por ello, es crucial para la toma de decisiones e incluso para la continuidad del plan o sus correcciones, sin mencionar las implicaciones políticas y éticas que el propio acto de evaluar conlleva.

Como se revisó en el primer capítulo, la concepción de la evaluación es el paso final en la fase de diseño del plan y su puesta en práctica corresponde al último de la instrumentación. A su vez, ésta se integra por subprocesos o etapas, como el establecimiento de estándares, la medición de resultados, la corrección, la retroalimentación y el control, los cuales permiten revisar, paso por paso, el cumplimiento de las metas, sin necesidad de dejar todo hasta el final. Se lleva a cabo siguiendo ciertos principios: equilibrio, misión, oportunidad, desviaciones, costeabilidad,

<sup>144</sup> Vid. *Supra*, pp. 28-29, 42-43.

excepción y función controladora (cfr. Münch, 2005: 12-18). Además, existen varios tipos de control según su periodicidad: preliminar o preventivo, correctivo, concurrente y posterior (cfr. Münch, 2005: 30).

En el sentido de lo precedente, el control se muestra como una de las actividades más importantes de la evaluación, pues permite acotar movimientos y corregir problemas durante el proceso de construcción discursiva. Ello atiende al argumento de que no basta con evaluar un trabajo cuando está terminado y aprobarlo o desaprobarlo, sino que se requiere observar detenidamente su realización paulatina, lo cual debería ser aplicable a cualquier planeación.<sup>145</sup> Por supuesto, esto no implica desacreditar el trabajo de profesionales en el campo de la publicidad, la comunicación política o la producción audiovisual, quienes derivan sus trabajos mediante la experiencia. Sin embargo, es importante establecer dichos elementos de seguimiento y evaluación para saber si su intención muestra una correspondencia acertada con los objetivos de planeación y si tiene un impacto positivo en el público.

La solución evaluativa aboga por la elaboración continua de pruebas o *tests*<sup>146</sup> para asegurarse de que las producciones creativas respondan a los objetivos. Entre ellos se encuentran los de conceptos publicitarios o los elaborados a manera de diagnóstico. Durante la etapa de desarrollo, el creativo genera el material para evaluar, el cual pasa posteriormente a un *pretest* o evaluación de la ejecución antes de que la vea el público, a través de métodos cualitativos como los grupos focales, las entrevistas o las actividades dinámicas de muestra y opinión de las ejecuciones. Si la propuesta supera las pruebas, se trabaja la idea definitiva y se vuelven a hacer otros *tests*: el de elementos creativos aislados, el cual mide puntos específicos del mensaje que no quedaron del todo claros en el anterior; y el de alternativas, que sirve para distinguir entre soluciones creativas e implica, a su vez, evaluar el material final contra la situación real del entrevistado.<sup>147</sup> Con estas pruebas se mide la capacidad de atracción, comprensión y aceptación del

---

<sup>145</sup> Éste es un problema recurrente en las empresas cuando los mandos no tienen tiempo de involucrarse en la revisión del trabajo de sus subordinados y esperan hasta el final para evaluar su desempeño, acción que trae por lo regular decepciones derivadas de la falta de orientación que experimentaron los empleados al momento de ejecutar ciertas tareas que requerían observaciones inmediatas. De ahí que algunas compañías e instituciones hayan optado por crear un área específica de evaluación y control con personal de supervisión dedicado, no sólo a monitorear las actividades, sino también a asesorar a los trabajadores en sus labores de manera continua.

<sup>146</sup> Se utilizan los términos ingleses *test* y *posttest* en lugar de voces sustitutivas en español, como “evaluación” o “examen”, debido a que confieren un sentido particular que no es del todo traducible a nuestra lengua. Asimismo, se ha omitido el uso de la forma “testar”, a manera de verbo, para evitar una posible confusión con el término jurídico referente a la acción de hacer un testamento o atestiguar un acto, el cual sí existe en castellano.

<sup>147</sup> En esta materia, los estudios del mercado comercial han desarrollado múltiples herramientas que cumplen sus propósitos. Por ejemplo, se puede colocar el producto junto a otros anuncios dentro de una publicación, hacer un folder, seleccionar muestras para cada una de las alternativas, realizar un grupo focal y una o dos entrevistas por

mensaje, así como su comparación con otras alternativas. Después, se analizan sus resultados y, si son satisfactorios, se procede a la producción final y su inserción en medios. Por último, se elabora un *postest* para medir la efectividad de la inserción; si no se obtiene lo esperado, habrá que analizar en qué medida ello se debe al mensaje, con el fin de corregirlo para las siguientes ejecuciones (cfr. González Loba, 1994: 139-143).

Como puede inferirse, este largo proceso de revisión implica mucho tiempo y recursos para asegurar la calidad del trabajo y el correcto encausamiento de la idea, por lo cual su aplicación correcta suele ser poco frecuente. Al respecto, González Loba (1994: 135) señala que, si bien “Lo ideal sería detener el trabajo creativo dos o tres veces a lo largo de todo el proceso de creación y someter a *test* el material en distintos niveles de acabado. Esto no siempre es posible, debido a constricciones económicas o de calendario”.<sup>148</sup> Una vez más, las circunstancias apremiantes del trabajo impiden el desarrollo ideal del proceso. No obstante, ello puede justificarse con la necesidad de que, en situaciones prácticas, se sacrifique la innovación en virtud del control y la profundidad en aras de lo predecible (cfr. Goldberg, 1990: 26), con el fin de obtener la seguridad y confianza indispensables en cualquier actividad profesional.

Además, no se debe olvidar que el propósito del control es, precisamente, ir realizando correcciones y modificaciones sobre el proceso de construcción discursiva, por lo que tampoco es de esperarse que en una primera evaluación los mensajes sean aprobados con satisfacción plena o que no existan virajes hacia otras propuestas. Por ejemplo, como comenta Navarro (2007: 80), en el caso de las licitaciones publicitarias,

...conviene saber que en una convocatoria de creatividad rechazar una determinada línea porque no se ajusta al cien por cien a los requerimientos del anunciante no supone necesariamente su eliminación. Hay que aprobar las ideas-fuerza que presiden las campañas; pero no es imprescindible que todo coincida hasta el más nimio detalle. Los matices creativos se pueden corregir más adelante, cuando se dé la forma definitiva a la línea. No se debe confundir esta forma de enjuiciar, amplia, con aprobar campañas que tienen errores de fondo, para luego, en los despachos, darles un giro de 180° que desvirtúe lo encargado en el *briefing* del concurso original.<sup>149</sup>

---

persona. También existen procedimientos al estilo lista de cotejo para la evaluación de la eficacia de los textos, como el *clarity checklist* de Sadgrove y el *editor's checklist* de Bly, entre otros (ctds. en Castellblanque, 2005: 133).

<sup>148</sup> Cursivas propias.

<sup>149</sup> Cursivas propias.

De manera que es muy significativo que los mecanismos de control actúen a la par de las evaluaciones intermedias y finales.

Puede señalarse que la reflexión del control y la evaluación no es del todo satisfactoria para explicar en su totalidad cómo se puede dar el “paso perdido”, debido a dos motivos primordiales: por un lado, controlar o verificar que uno u otro paso haya sucedido de manera exitosa no explica cómo se ajusta el discurso de la producción a la planeación (aunque se realice simultáneamente con la producción), sino cómo se corrige en caso de que no lo esté; por otro, debe comprenderse que detrás de cada aprobación o rechazo de ejecuciones a través de la evaluación subyacen procesos de toma de decisiones por parte de personal específico: el redactor de *copys* y guiones, el director creativo, el cliente, el encargado de lo legal, los gerentes de marca, producto y cuenta, los ejecutivos *junior* y *senior*, etc. (cfr. O’Guinn, Allen y Semenick, 2007: 436). Además, en muchos casos se desconoce el proceso o las razones para la definición de los estándares de evaluación, los cuales ya están dados y se aplican sin pensar sobre su auténtica pertinencia.

### 2.3 Reflexiones sobre el momento posterior a la producción discursiva

En varias ocasiones se ha hecho mención de la decisión como un componente importante de toda planeación, determinante de la creatividad e inmerso en buena parte de las reflexiones realizadas. En este tercer eje, de reflexiones toca ver si *la decisión por sí misma, como momento y/o elemento dentro del proceso de planeación estratégica de la comunicación, permite explicar el paso del plan a la producción creativa de discursos, debido a que éste consiste en decidir de qué manera darlo y valorar si el resultado de tal decisión es el adecuado*. Esto significa que, una vez producido el discurso, el resultado de los esquemas metodológicos de la propaganda, la publicidad y la mercadotecnia, junto con sus técnicas y controles, puede verse modificado en el acto de decidir entre varias alternativas discursivas que se presentan dentro de un campo de acción racional, atendiendo a principios variables de acuerdo con el juicio de cada decisor.

Resultante de todo ello, es necesario discutir sobre la teoría de la decisión y sus consecuencias para el problema del “paso perdido”. Para comenzar, resulta pertinente mencionar que, como concepto, la decisión hace referencia al proceso mediante el cual se delibera, determina, elige o brinda un fallo con respecto de un juicio o un conjunto de alternativas presentes,

con lo cual se promueve la reconfiguración del esquema en el que están dispuestos los elementos sobre los cuales se trabaja.<sup>150</sup> Es por ello que toda decisión es un acto perlocucionario, incluso sin haber sido nunca pronunciada.

Allende a lo precedente, cuando se aborda la decisión como objeto para la solución de problemas, se considera su estrecho vínculo con la racionalidad, ya que las teorías de la decisión se han originado dentro del racionalismo, de manera concreta en el estudio microeconómico del comportamiento. Dado que la racionalidad supone una causa para la toma de una decisión en una realidad fragmentada, la explicación de dicha elección yace en los antecedentes causales que la originaron, los cuales pueden ser información y hechos. Ante ello, “*decimos y significamos* nuestras decisiones a los otros y a nosotros mismos” (Naishtat, 1996: 330);<sup>151</sup> es decir, se realiza una modificación sobre la realidad que se tiene por cierta mediante el acto de decidir y enunciar lo decidido. La planeación también es una razón en el acto de decidir que, a su vez, altera la configuración de aquello sobre lo que se decide.

La toma de decisiones ha engendrado dos ramas para su estudio: por un lado, la elección que se realiza de manera individual, donde el sujeto considera sus recursos y alternativas por sí mismo; y, por otro, la grupal, en la cual varios sujetos deben conjuntar y consensuar sus subjetividades para llegar a un acuerdo. A su vez, ambas corrientes han dado a luz a teorías y enfoques propios con los cuales observar los procesos decisorios. A continuación, se presentarán de manera general los fundamentos de ambas y sus aplicaciones al problema que aquí ocupa.

### 2.3.1 La decisión individual

La teoría económica ha adquirido el papel protagónico dentro del estudio de la toma individual de la decisión, debido a que fue la primera en mostrar un interés formal en la cuestión. Ésta se concentra en la manera de predecir cómo el individuo ejecutará su decisión cuando tiene varias opciones y recursos para alcanzar el objetivo propuesto. Ello se propone bajo la premisa de que el sujeto que toma y ejecuta la decisión es, en lo ideal, un prototipo del *homo economicus*: una persona completamente informada –conoce los recursos a usar y las consecuencias de ellos–, infinitamente sensible –puede percibir todas las aristas del problema sobre el cual tiene que de-

<sup>150</sup> La palabra “decisión” proviene del latín *decisionere*, participio del verbo *decidere*, que significa “cortar” o “separar cortando” (Gómez Silva, 1988).

<sup>151</sup> Cursivas en el original.

cidir<sup>152</sup> y racional —puede ordenar débilmente los estados en que podría colocarse y tomar sus decisiones para maximizar beneficios y minimizar costos (cfr. Edwards, 1979: 16-17).<sup>153</sup>

En esta orientación, la emergencia de la toma de decisiones recae en ciertos elementos constitutivos de su proceso: debe responder a la existencia de un problema; se efectúa en un clima de libertad individual; dispone de un conjunto de opciones o alternativas para abordar la situación; conoce los estados de naturaleza finita o infinita para la posibilidad de acaecimiento de los eventos; posee la facultad de estudiar y comparar las posibles opciones o estrategias; elige las más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos, con base en una función de evaluación que establece las consecuencias asignables a la aplicación de cada opción —entre las cuales está la de utilidad—; tiene una expectativa sobre los resultados a través de la mejor información posible —aunque siempre incompleta—; y considera un grado de error o incertidumbre en el cálculo de los fenómenos aleatorios (cfr. Córdoba, 2012: 29-33; Rheault, 1973: 30).

Asimismo, March y Simon (1981: 197) reconocen la existencia de un proceso general de solución de problemas en situaciones organizadas, el cual describen en cuatro pasos: fragmentación elemental, en la que se elabora un mapa de la situación problemática descomponiéndola hasta quedar en sus partes más simples; búsqueda de información, a través de cualquier medio posible que aporte algo sobre esos elementos capturados; cribado, que consiste en desmenuzar el problema y separar ciertos puntos importantes que se reconocen como clave para la solución; e integración de programas, es decir, el diseño, construcción y puesta en funcionamiento de procesos estructurados para el solucionado que contengan tales hallazgos e incorporen otras herramientas emergentes. De tal manera, aunque “Hay, generalmente, una gran cantidad de arbitrariedad en la secuencia en la cual se realizan los pasos para el solucionado del

---

<sup>152</sup> En posteriores revisiones de la teoría, se descubrió que éste es un aspecto que se puede omitir sin consecuencia ya que, en la práctica, es imposible que un hombre pueda prever y conocer todos los resultados posibles sobre sus alternativas de decisión. *Vid. Infra*, pp. 120-121 y nota 164.

<sup>153</sup> Por supuesto, este *homo economicus* nunca se presenta en su expresión plena, pero los mismos economistas que formularon dichas teorías lo tienen contemplado. Es sólo un modelo ideal y no se espera que la decisión individual se pueda aplicar exclusivamente bajo dichas condiciones, ya que tendría que tratarse de un ser de excepcional raciocinio e inamovible juicio. Un ejemplo es el “jugador racional ideal” de Von Neumann (ctd. en Putnam, 1988: 47), un sujeto imaginario que puede responder preguntas tales como “¿prefiere usted un juego que le dé una oportunidad  $r$  de conseguir  $x$  y una oportunidad  $l-r$  de conseguir  $y$ , o bien, un juego que le dé una oportunidad  $s$  de conseguir  $x'$  y una oportunidad  $l-s$  de conseguir  $y'$ ; donde  $x$ ,  $y$ ,  $x'$  y  $y'$ , son ellas mismas ‘hatos de productos’ —combinaciones de cosas tan diferentes como un concierto, un lugar para vivir, un amigo, etc., como las definen los axiomas de preferencia racional?”. Encontrar una persona capaz de tomar una decisión de tal tipo con preferencias perfectamente razonadas y definidas escapa a toda concepción del ser humano real.

problema, y el orden en que son recogidos”, existe la noción de un proceder esencial, el cual es, en este caso, racional.<sup>154</sup>

En el ámbito de la decisión individual, hay tres teorías que sobresalen: la de las elecciones sin riesgo, la de las riesgosas y la de juegos (cfr. Edwards, 1979: 15). El contenido general de éstas es la idea de que el hombre, si tiene varias alternativas y recursos para llegar a un fin, elegirá la que más le convenga según cómo las aprecie y lo que en ese momento posea. Esto significa que habrá distintas decisiones en correspondencia con las diferentes visiones y recursos de cada actor.

La teoría de las elecciones sin riesgo se rige por las llamadas “curvas de indiferencia”, las cuales suponen que si al usar los recursos se invierte lo mismo que se obtiene, se llega a un estado de indiferencia que continúa aunque se incrementen las cantidades de gasto y de recompensa. Esto se explica dibujando líneas superpuestas en un plano cartesiano, las cuales sólo aumentan la cantidad de lo que está en juego, pero el resultado final es el mismo en términos de utilidad. Por consiguiente, no se puede prosperar bajo este esquema (cfr. Edwards, 1979); es como una nulidad.

Por el contrario, la teoría de las elecciones riesgosas implica un marco en el que lo que se gana y lo que se invierte no mantienen una relación encadenada, sino que pueden variar individualmente a costa de otros factores que inciden en las variables. Aquí, como sí existe algo que perder, debe maximizarse el valor esperado para que en el remanente quede una utilidad.<sup>155</sup> La preferencia para la toma de decisiones se realiza con base en la probabilidad calculada de que lo que se invierta se pueda recuperar y, más aún, obtener una utilidad. Por supuesto, el cálculo de dicha probabilidad puede ser subjetivo, pues atiende a la manera en como el propio sujeto evalúa sus riesgos. La representación gráfica de esta teoría brinda curvas de utilidad (cfr. Edwards, 1979).

---

<sup>154</sup> Para sorpresa propia, el proceso evocado por estos autores es idéntico al seguido para la elaboración de la presente Tesis. Por consiguiente, el intento de explorar el “paso perdido” ha requerido también de la confrontación entre distintas racionalidades, la escucha de intuiciones, la creatividad y la toma de decisiones dentro del plan elaborado. Cabe aclarar que tales acciones fueron realizadas antes de dar con esta reflexión.

<sup>155</sup> Conviene recordar la distinción entre los conceptos de “riesgo” e “incertidumbre”. El riesgo es una condición que atañe a una decisión en la medida en que sus resultados pueden darse de un modo distinto a lo esperado en función de la probabilidad que los rige. Por otro lado, la incertidumbre es la consecuencia de tener desconocimiento de la ley de probabilidad que rige los fenómenos estudiados, o bien que éstos sean improbableizables, aunque se conozcan las alternativas y posibles resultados. La incertidumbre puede reducirse en la medida en que se obtiene información sobre el mecanismo que involucra su probabilidad, hasta donde las posibilidades de indagar lo permitan; en contraste, el riesgo no se puede reducir, sino sólo reconocer y tener en mente (cfr. Córdoba, 2012: 36).



En tercer lugar, la teoría de juegos explica la toma de decisiones con base en el análisis matemático para la formulación de estrategias. Tales estudios suponen dos principios fundamentales para que el sujeto decida: la pérdida *minimax* y la ganancia *maximin*. La primera supone que cuando se tiene que elegir entre varias alternativas que significan una pérdida de recursos para un sujeto, debido a que lo que invierte para llegar al objetivo no le será retribuido con una ganancia suficientemente compensatoria, entonces éste optará por aquella en la que tenga mayores probabilidades de perder lo menos, dentro del riesgo que contempla. De modo inverso, la ganancia *maximin* supone que cuando el individuo elegirá entre varias opciones que representan una ganancia, pero sus recursos están limitados, entonces evaluará la probabilidad de alcanzar su objetivo y seleccionará la opción que le brinde las menores ganancias dentro del conjunto de esas alternativas, ya que sabe que si apuesta por las demás, corre un alto riesgo de perderlo todo. Así, el *homo economicus* elabora su razonamiento para decidir por la alternativa que le conceda cierta utilidad, aunque no sea lo máximo a lo que aspira, o que, en su defecto, implique una pérdida de la cual sea menos complicado reponerse.<sup>156</sup> La manera de expresar los resultados de esta teoría es a través de funciones estadísticas de decisión y juegos experimentales (cfr. Edwards, 1979).

Ahora bien, ¿cómo se manifiesta la teoría de la decisión en la elección concreta de opciones creativas para la construcción discursiva en el campo profesional de la comunicación? Suponiendo que el planeador y el creativo buscan el mayor rendimiento para el objetivo del plan, que es el principio racional de la planeación, se optará por la solución que le proporcione la menor ganancia dentro de las grandes aspiraciones, o bien la menor pérdida dentro de las posibilidades negativas. Ello puede traducirse en términos de cada elemento del proceso de creación. Por ejemplo, se buscarán mensajes que sean innovadores, aunque no tanto que puedan no ser asimilados por el público; en contraparte, si las soluciones a las que se ha llegado no lo son por falta de creatividad en el *copy*, se procederá a elegir la menos común entre ellas para no tener resultados tan tradicionales. Lo mismo sucedería con los conceptos estratégicos, de comunicación y creativos, e incluso con las estrategias de medios.

De este modo, el “paso perdido” supone un conjunto de pequeños instantes de toma de decisión diseminados a lo largo de su proceso, los cuales conforman juntos los elementos para la

---

<sup>156</sup> Esta teoría es la más usada por el grueso de los decisores y estrategias en mercadotecnia, administración, negocios y otras ramas afines para la toma de decisiones. No obstante, se trata de una forma poco provechosa, ya que en ella el resultado conduce a tener que adoptar una actitud de conformidad y no de satisfacción. Para una decisión más acertada se recomiendan formas más acabadas, como la inferencia bayesiana.

elección final sobre la producción discursiva, a manera de deliberaciones secuenciales.<sup>157</sup> Al diseñar el mensaje, el creativo se escinde de las presiones del plan y deja su mente “volar libre”, con el empleo de las técnicas y recursos dispuestos para la creación. Podrá elaborar varias propuestas que no correspondan del todo con los criterios marcados en el plan, aunque algunas puedan ser muy creativas y llamativas. Será labor del *planner*, del ejecutivo de cuenta e incluso del jefe del departamento creativo tomar la decisión sobre cuál de estas opciones discursivas es la mejor, atendiendo, por un lado, a la necesidad de que se ciña al plan trazado y coadyuve con su objetivo, y por otro, a que sea innovadora y atractiva. Si ambas cosas no pueden estar presentes en ninguna de las propuestas, entonces se aplicarán los principios *maximin* y *minimax*, según el caso.<sup>158</sup>

Aunado a lo anterior, se advierte una confrontación al revisar la bibliografía sobre planeación y creatividad. Cuando se lee sobre la primera, es fácil percatarse de que la idea del *homo economicus* permea la mayor parte de los textos que aconsejan para tomar decisiones en la planeación estratégica y hacer frente a los problemas, sobre todo en el campo de la administración (ya sea privada o pública). En contraparte, las fuentes sobre creatividad perciben al creador como todo menos eso y analizan procesos de pensamiento que distan mucho de tal ideal.<sup>159</sup> Tal contraposición se transporta hasta el origen de la preocupación del presente escrito.

De este modo, la teoría de la decisión devuelve al plano de la subjetividad, ya que, contrario al *homo economicus*, el profesional de la comunicación no puede dejar de lado el bagaje cultural y las convicciones que posee en torno a su propia labor, lo cual le conduce a racional-

<sup>157</sup> Córdoba (2012: 74-76) dice que “**Un proceso de decisión secuencial es la concatenación temporal de un conjunto de decisiones con un vínculo común, que tienen como objeto la resolución de un problema de decisión**” (negritas en el original). Los problemas de decisión secuencial implican la evolución de las decisiones y sus resultados en tiempo, en la medida en que la información poseída va cambiando, al igual que las características del contexto, lo cual altera las circunstancias iniciales del problema. Además, “Parece lógico, por otra parte, que las decisiones que se adopten puedan **descomponerse en fases** a lo largo del proceso. Cada elección que se haga no supone un **acto aislado**, sino que se inserta en la trayectoria de cada sujeto” (negritas en el original).

<sup>158</sup> Al respecto, es importante identificar cuáles son las inclinaciones personales de cada profesional hacia cierto tipo de corriente de pensamiento y acción en el campo laboral, pues de ello dependen no sólo sus decisiones, sino la configuración general de sus preocupaciones profesionales, actitudes frente a los problemas, principios y valores. Por ello, se ha propuesto una clasificación cuaternaria de lo que se ha decidido nombrar como las “orientaciones del pensamiento profesional”, la cual se expone en el siguiente capítulo de esta Tesis. *Vid. Infra*, p. 139.

<sup>159</sup> Este concepto se generalizó en la caracterización del hombre de la modernidad. Para el modo de producción y el sistema social contemporáneos, la actitud y la forma de pensamiento fundamentales del ser humano son las relaciones económicas de costo/beneficio, con las cuales se espera que conduzca su vida. Sin, embargo, existen críticas con respecto de la efectividad de la visión racionalista para la edificación de las instituciones, pues afirman que “Precisamente porque los individuos actúan siguiendo sus propios intereses, una de las funciones principales del Estado es hacer que el costo de la no-cooperación sea más alto que el de la cooperación (...) De esta manera, si se plantea la necesidad de domar las pasiones no se podría soslayar la necesidad de *domar* también a la razón ya que, al igual que las otras, nos puede llevar no al mejor sino al peor resultado posible” (Di Castro, 2000: 268, cursivas en el original).

zar de manera distinta los problemas y tomar decisiones contrapuestas en torno a la misma situación, de acuerdo con la noción de pérdida y ganancia que cada quien tenga. Ello fue apuntado por Parsons (ctd. en Naishtat, 1996: 331) en un estudio de matrices, cuando afirmó que en los sistemas específicos de acción, "...la lógica del sentido en la decisión no es unificable en un paradigma único [*sic.*]".<sup>160</sup> La reflexión que se obtiene de esto es que la teoría de la racionalidad supone una teoría de las concepciones del mundo, mismas que se ponen a prueba ante los resultados finales de las decisiones basadas en ellas, a la manera de un método hipotético-experimental.<sup>161</sup>

De la divergencia de paradigmas descende un problema inherente a la reflexión decisiva: la limitación material de la racionalidad perfecta. Si se reconoce que la decisión perfecta es imposible, es decir, aquella que permita el máximo de ganancia con la menor inversión y sin riesgos, entonces hay que ser racionales (valga la redundancia) y darse cuenta de las limitaciones existentes al momento de optar por una u otra opción sobre el producto discursivo. Esto pone de relieve los problemas entre objetivos de comunicación y recursos de los cuales se dispone. Ante ello, el *planner* debe tomar las decisiones, pero su subjetividad le condiciona de una u otra manera, lo cual le conduce a un riesgo más: el de tomar decisiones que no sean enteramente racionales.<sup>162</sup>

Al respecto, March y Simon (ctds. en Saltalamacchia, 2012: 136) señalan que, en el fondo, el individuo es incapaz de optimizar una decisión, ya que para ello se necesitarían cuatro características del *homo economicus* que nunca se han encontrado juntas en una persona real: estar perfectamente consciente de cuáles son sus intereses y objetivo final,<sup>163</sup> poseer la capacidad

---

<sup>160</sup> Corchetes propios.

<sup>161</sup> En el fondo, lo que se somete a examen al aceptar o rechazar una hipótesis es la visión del profesional de la comunicación acerca de cómo es que funciona el mundo. Esto depende de la trinchera epistemológica en la cual esté situado. La propuesta filosófica de las tradiciones de pensamiento es una buena opción para la sistematización de este supuesto. Para su revisión, consúltense las obras de Mardones y Ursúa (1991); Ursúa, Ayestarán y González (2004), y Lumbreras (2002) reportadas en la bibliografía de este trabajo.

<sup>162</sup> Esto contradice los supuestos de la Teoría de la Elección Racional (TER) –mejor conocida como *rational choice*–, una de las corrientes clásicas de pensamiento sobre los estudios del comportamiento político, la cual se basa en los supuestos de la teoría económica de la decisión y señala que los votantes realizan un cálculo de las pérdidas y ganancias que obtendrían individualmente para acudir a ejercer su voto, así como las propias en el caso de sufragar por uno u otro candidato, adoptando siempre una actitud racional de información, preocupación y acción congruentes (cfr. Gilboa, 2010). Ante ello, se ha demostrado que son demasiados los que en realidad deciden su voto a través de vías no racionales, por lo cual este enfoque ha sido hartamente criticado en los círculos académicos. Otros afirman que no se trata de una irracionalidad inesperada, sino de admitir que no existe una definición unívoca de la racionalidad, como lo hacen los contextualistas y los relativistas (cfr. Di Castro, 2000: 269).

<sup>163</sup> Sobre ello, los investigadores han puesto su atención sobre el problema de la transitividad de las elecciones. La teoría de la elección racional supone que las elecciones del individuo debieran ser transitivas: la preferencia de una opción por sobre de otra debiera permanecer presente al momento de realizar otras elecciones que involucren

cognitiva y las herramientas necesarias para la toma de la decisión óptima; contar todo el tiempo con información suficiente, conociendo todos los antecedentes y consecuencias de la misma;<sup>164</sup> y tomar siempre la decisión siguiendo una lógica de costo/beneficio, lo cual excluye el resto de los arreglos por los cuales el ser humano puede decidir –incluyendo los que no son racionales–, aun cuando la validez que muchas personas le otorgan a estas causas es tan legítima como la acción estratégica (cfr. Weber, 1964: 29; Habermas, 1989: 385).

La reflexión usual ante el problema expuesto sugiere que no es necesario cumplir la racionalidad perfecta para poder tomar una decisión y que tampoco se requiere que ésta sea óptima para brindar resultados satisfactorios al propósito del discurso creado.<sup>165</sup> Por lo tanto, no es dejar de ser racional, sino acotar la racionalidad en el marco de las exigencias de la planeación,

---

alguna de esas alternativas. Así, si se prefiere B que A, y se prefiere C que B, la lógica da por sentada la preferencia de C sobre A. Desde los años 60, la experimentación en psicología ha demostrado que una fracción de las elecciones comunes que realizan las personas en su vida cotidiana no opera de tal modo: son intransitivas. Un estudio exhibió que cerca de 30 por ciento de las personas que prefieren B que A, y C que B, al momento de elegir entre A y C, prefieren A (cfr. Edwards, 1979). En un campo como la creatividad, que invita a una subjetividad exacerbada, es de esperar que la intransitividad de las decisiones tome un porcentaje aún mayor. En este sentido, Putnam (cfr. 1988: 48) realiza un apunte cuestionando la noción de “preferencia racional”, elaborada por Von Neumann, en el cual señala que si bien podría esperarse que  $(xPy \ \& \ yPz) \rightarrow xPz$  (esto es, si  $x$  es preferible que  $y$ , y  $y$  preferible que  $z$ , entonces  $x$  es preferible que  $z$ ), no podría hacerse lo mismo con respecto de su complemento:  $(\neg xPy \ \& \ \neg yPz) \rightarrow \neg xPz$ , lo cual implica que los complementos en elecciones que involucran “paquetes” de decisión no son transitivos. En todo caso, es posible eliminar el requisito de transitividad y sustituirlo por el de la “aciclicidad de la preferencia estricta”, esto es, que “...si una alternativa es preferida estrictamente a otra, y ésta, a su vez, a una tercera, la tercera a una cuarta, y así sucesivamente hasta cualquier número  $n$ , no puede ocurrir que la  $n$ ésima sea preferida *estrictamente* a la primera” (Zuleta, 1998: 13, cursivas propias).

<sup>164</sup> Tal omnisapiciencia es mejor ejemplificada en la figura del “demonio de Laplace”, una creatura metafórica que dicho autor imaginó en su obra sobre filosofía de la probabilidad, la cual debiera ser infinitamente superior a la mente humana en lo cuantitativo, pero idéntica en lo cualitativo. El demonio de Laplace es conocedor de las mismas leyes y procesos que los humanos reconocen hasta el momento, pero tiene una percepción sensorial y una capacidad de procesamiento de información infinitos. Así, “...es capaz de calcular cada uno de los sucesos del futuro y de recuperar todos los del pasado. Puede, por ejemplo, resolver crímenes jamás descubiertos y conocer la acción de cada hombre en cualquier instante. Posee una copia de la película completa del universo y un proyector para husmear a placer a derecha e izquierda, adelante y atrás” (Wagensberg, 2003: 24–25). El demonio de Laplace permitió descartar las ideas del determinismo al demostrar que, aunque este demonio existiera, no sería capaz de dar explicación a muchas situaciones puesto que las capacidades de razón humanas no se modifican ante la cantidad de información con la que se trabaja.

<sup>165</sup> Yendo más a fondo, la segunda problemática derivada de la inclusión de la subjetividad en la decisión consiste en el cuestionamiento sobre si es necesario siempre ser racionales para poder tomar una buena decisión, es decir, el carácter relativo de la necesidad del ideal racional en la conducta humana. De acuerdo con Schick (1999: 148), nada “...prueba que *debemos* ser racionales siempre, habitualmente o alguna vez. Esto abre la puerta a la pregunta de por qué (o si) *seríamos* racionales y la respuesta habitual es que una persona que no lo sea lo lamentará” (cursivas en el original). Desde su crítica cultural, Wittgenstein (ctd. en Hernández, 2000: 157) coincide con dicho planteamiento, pues rechaza que la racionalidad pueda ser entendida como un progreso respecto de lo no-racional. Él opina que ciertas esferas consideradas como opuestas a la razón, tales como la ética, la estética y la religión, no eran “irracionales”, sino que, en realidad, se presentan independientes, es decir, “arracionales”. Además, existen críticas sobre el peligro de una racionalidad autocomprehensiva que justifique su razón de ser a través de sí misma, de manera circular: “hay que ser racionales porque ello es lo más razonable”. Ésta es una justificación para una regla metodológica que descansa sobre sí misma y cuya validez depende de una aceptación *a priori* de la norma, contradiciendo el supuesto racional de la mediación intelectual (cfr. Cíntora, 2005: 11–14).

del mismo modo en que se subordina la intuición a la creatividad, a fin de que la toma de decisiones sea realizable y atienda a ciertos resultados esperados dentro de un margen de error aceptable. No obstante, Naishtat (1996: 342–343) comenta sobre lo habitual que resulta lo contrario:

Ocurre [...] que esta singularidad del acto de decisión se confunde a menudo con una mera irracionalidad. Todo sucede como si hubiera alternativa entre un modelo algorítmico y un modelo irracional. El término mismo de “decisión” favorece esta bipolarización. La voz “decidir” proviene del verbo latino *decidere*, que significa por un lado “resolver” y por otro “cortar”. Ambas raíces nos señalan de entrada la reunión de dos ideas diferentes: la de resolución presenta la decisión unida a un *procedimiento* que la precede y respecto del cual ésta emerge como resultado. El acto humano, en cambio, remite a una operación que introduce *corte* y *discontinuidad*. En la idea de una teoría paramétrica de la decisión, es la continuidad y la resolución acompañada de regla lo que prima. Pero cuando se habla, por ejemplo, de “decisionismo” es la cuota de irracionalidad lo que se quiere enfatizar. Cuando se dice de asunto, luego de un examen minucioso, que apela a una decisión, es el agotamiento de los procedimientos seguros del análisis y de la lógica lo que se está subrayando. Sin embargo el *Entscheidungsproblem* (“problema de la decisión”) de los lógicos matemáticos refleja la posición inversa: la decibilidad está aquí unida a la existencia del procedimiento algorítmico como su condición intrínseca de posibilidad, en contra de una idea bien enraizada en el imaginario asociado al término y según la cual son la incertidumbre, el riesgo, la inspiración, la novedad y la libertad lo que configura la existencia de decisión.<sup>166</sup>

Esta antítesis de la continuidad (atribuible a la planeación) en contra de la discontinuidad (propia de la creación) sienta de nuevo el debate entre la racionalidad y la intuición, mismo que describe la bipolaridad siempre presente entre un actuar planeado con arreglo a fines y un crear espontáneo con arreglo a emociones y/o valores –aunque la teoría matemática no lo proponga–. Tal pareciera que esta dicotomía se encuentra presente en los procesos de planeación e intervención del mismo modo en que lo está dentro de la noción de decisión y la lucha de cosmovisiones.

La resolución de Naishtat (cfr. 1996) ante el problema formulado encuentra su piedra de toque en el significado del acto: la decisión no atenderá de manera tan considerable a la pérdida o ganancia derivada de ellos, sino al sentido que se obtiene de su toma en el momento. Así, el acto decisorio es un proceso que conjunta la objetividad de la información y los recursos disponibles con la subjetividad del decisor para mirar al problema y la manera en que se ponderan

---

<sup>166</sup> Cursivas en el original, corchetes propios.

ciertas prioridades buscadas. Sin embargo, dado que es imposible que se conozca todo el pasado que acarrea el problema, y tampoco se puede anticipar el futuro, la decisión es siempre un acto del presente, donde se evocan escenarios susceptibles o no de suceder; se trata más de una ilocución que de una previsión.

Por consiguiente, la decisión se toma en un marco de racionalidad acotado y teniendo presente la incidencia del contexto en el resultado final, aunque no se sepa bien de qué manera lo hace. Ya no es la elección mecánica propuesta por el *rational choice* y su *homo economicus*, sino una que involucra varias aristas en caminos que se bifurcan, redundan o se reproducen en círculos; no es del todo racional, aunque tampoco irracional. En palabras de Naishtat (1996: 344): "...desde el punto de vista del procedimiento, la decisión ocupaba un espacio intermedio entre el puro cálculo y la mera locura o ceguera". Bien pudiera decirse que es arracional.

### 2.3.2 La decisión colectiva

Hasta el momento, se ha explorado la toma de decisiones únicamente en el ámbito individual, es decir, suponiendo la existencia de un sólo decisor que se encargará de realizar la elección sobre el trabajo creativo. Esta situación suele ser más bien extraña en la realidad laboral, cuando la determinación de discursos y mensajes, así como los ajustes en planeación, son situaciones que se trabajan casi siempre en equipo. Ahí intervienen las opiniones, intereses, habilidades y preocupaciones de colectivos de profesionales. Como señala Navarro (2007: 61) "La publicidad es algo demasiado influyente para la marca como para ceder su aprobación a unos cuantos responsables. La publicidad tiene consecuencias que a todos afectan y, por lo tanto, ha de ser aprobada por todos". No obstante, esto luce muy difícil a primera vista.

La toma de decisiones colectiva crea un entramado que supone algo más que la sumatoria de las decisiones individuales de quienes conforman el grupo. En ese tenor, el trabajo decisorio se enfrenta a un nuevo nivel, en el cual las decisiones ya no son del todo adaptativas a la teoría económica, sino que requieren explicaciones que consideren a la organización como un ente que realiza elecciones en conjunto. Así, las respuestas no recaen en personas específicas, sino en áreas, departamentos y equipos de trabajo quienes, aunque con líderes y jerarquías, responden todos al mismo llamado.

La comunicación se erige como uno de los pilares fundamentales de la toma de decisiones colectivas, puesto que supone un acuerdo entre partes que deben sostener proposiciones discursivas en común. Para que ello sea posible, es necesario que tales relaciones profesionales atiendan al principio de caridad de Davidson (ctd. en Quintanilla, 2005: 20): toda comprensión del otro supone que éste es racional.<sup>167</sup> Si se tiene en mente eso, entonces los profesionales y los departamentos de planeación y creatividad laborarán bajo la premisa de que su colega no tiene por qué estar efectuando un trabajo de manera irracional y, de hacerlo, el mismo sistema se encargará de suprimir las ideas irracionales y devolverle al cauce.

Por ende, la comunicación explica cómo se da el proceso de planeación y la relación con los creativos en el trabajo profesional a través de flujos comunicativos adecuados entre departamentos y personal, como si fuera una especie de “pegamento” de los procesos de decisión. Esto permite el tendido de las llamadas “redes de conocimiento” (*knowledge networks*): un saber y hacer (*know how*) colectivo que posibilita el trabajo desde el plan hasta la producción, explotando las ideas, experiencias y capacidades de cada miembro al máximo dentro de su propia trinchera (cfr. Ind y Watt, 2004). El conocimiento para la generación de discursos parte de un equipo y, por consiguiente, ningún creativo lograría generar la idea por sí solo, así como ningún *planner* debería tomar decisiones sin considerar a los demás.

Para la descripción del proceso de decisión colectiva se necesita recurrir a teorías que expliquen la toma de decisiones en la organización. La comunicación interna sería la encargada de llevar a cabo la vigilancia de este proceso, junto con el análisis de las interacciones, el clima organizacional y la traza de vías para la colaboración con flujos dentro-fuera-dentro. Al respecto, Del Castillo (cfr. 2001: 13-15) distingue algunas orientaciones que han aportado avances conceptuales para la explicación de estas situaciones, las cuales han sido agrupadas bajo el común denominador de “teorías de la ambigüedad”. Su surgimiento parte de la crítica hacia las limitaciones de los modelos económicos de toma de decisiones individuales, los cuales suponen relaciones lineales entre los actores en donde los objetivos, metas, recursos y posibilidades son

---

<sup>167</sup> Por supuesto, este principio es aplicable a todas las interacciones sociales, por lo cual el sujeto crece con tal conocimiento predeterminado desde su crianza y su educación. Esta misma idea de caridad es compartida por Habermas (2002: 369) cuando establece que “El acuerdo se basa en decisiones comunes. El acto de habla de un actor sólo puede tener éxito si el otro acepta la oferta que ese acto de habla entraña, tomando postura (siquiera sea implícitamente) con un sí o con un no frente a una pretensión de validez que en un principio es susceptible de crítica. Tanto ego, que vincula a su manifestación una pretensión de validez, como alter, que la reconozca o rechaza, basan sus decisiones en acciones potenciales”. Siendo así, para que una relación de comunicación en el ámbito laboral sea sostenible, debe partirse de la idea de que el otro persigue fines parecidos a los propios; que piensa y actúa racionalmente, y que es posible llegar a un acuerdo con él.

conocidos por todos dentro de un ciclo cerrado.<sup>168</sup> En tal sentido, la teoría probabilística de las decisiones de grupo supone la existencia de una utilidad colectiva que requiere de la agregación previa de las preferencias individuales. Si los sujetos tienen que tomar la decisión de manera conjunta, haciendo interactuar sus evaluaciones, se requerirá, como premisa, de una actitud cooperativa entre los integrantes. La cuestión es que en un grupo no todos los actores tienen las mismas capacidades, perfiles y posiciones para con los demás, por lo que la decisión estriba en los coeficientes de influencia y reparto que existan al interior de éste, mismos que permitan aglutinar actitudes y determinar ganancias a nivel individual (cfr. Córdoba, 2012: 83).

A partir de la década de los años 70, March, Cyert, Simon (ctds. en Del Castillo, 2001: 14) y otros realizaron críticas y revisiones a las auténticas posibilidades de explicación y adaptación que el esquema de ciclo cerrado tenía sobre la vida diaria de las organizaciones y los resultados de sus investigaciones. Para estos autores, las escuelas del comportamiento, equilibrio, conflicto, poder y de los objetivos no logran explicar de modo completo cómo es que se da una elección colectiva y la manera en que fluyen los circuitos de decisión dentro de la organización, sino que elevan y ajustan los principios de la forma individual a la grupal.<sup>169</sup> Ellos señalan que existen diferencias cualitativas sustanciales entre una decisión tomada por un sujeto en particular y una emanada de un trabajo de comunicación, interacción y acuerdo colectivo, en el cual tiene que intervenir más de una persona e, incluso, toman partido subgrupos de trabajo, departamentos e instancias varias. Fue en este sentido que elaboraron tres propuestas para explicar la naturaleza de tales procesos decisorios, las cuales, a su vez, se identifican como extensiones de los planteamientos sobre la racionalidad contextual.

La primera de estas teorías es el “modelo de los cestos de basura”<sup>170</sup> de Cohen (ctd. en Del Castillo, 2001: 15), el cual supone que “La clave para entender los procesos decisorios es considerar las situaciones de decisión como ‘cestos de basura’ donde los participantes arrojan problemas y soluciones; y en función de la cantidad de tiempo, que dispongan los participantes,

---

<sup>168</sup> Precisamente, uno de los objetivos de la llamada teoría de la elección social es el estudio de las condiciones o mecanismos bajo los cuales se puedan determinar reglas de decisión colectiva para anticipar las elecciones que harán los individuos en sociedad. Un ejemplo interesante de esto se encuentra en la definición de las formas de gobierno como modalidades de interacción y cooperación (cfr. Córdoba, 2012: 81-87). Otro se halla en el famoso “dilema del prisionero”, en donde se muestra como existen situaciones de la vida diaria en las que se pueden coordinar decisiones para que los resultados beneficien a todos individualmente, aunque no representen utilidades totales (cfr. Zuleta, 1998: 10, 89).

<sup>169</sup> Sobre ello, Di Castro (2000: 269) comenta: “Parece que la teoría es más útil en situaciones medianas, es decir, cuando las alternativas sí son significativamente diferentes, pero no demasiado. Por otra parte, parece que tiene más poder en las decisiones no-estratégicas y menos urgentes que en las decisiones estratégicas y más urgentes”.

<sup>170</sup> Término original: “*garbage-can models*” (traducción por Del Castillo, 2001: 18).



el acto decisonal se concreta o no en una acción determinada”. Este esquema supone que la decisión colectiva no sigue un patrón lineal ni completamente organizado, sino que se trata de una estructura abierta, en la que se juega con intereses, necesidades, alternativas de solución y problemas, los cuales se desahogan tomando decisiones conforme se presentan, sin que permee la actitud racional en todas las elecciones ni que se respete un sólo objetivo común, más allá del de “resolver la situación”.

El modelo del cesto de basura ha permitido explicar cómo opera una organización al tener que tomar decisiones en condiciones de ambigüedad del entorno. La metáfora considera a la organización como un “basurero” en el que los “desperdicios” vertidos consisten en problemas, soluciones, decisores y posibilidades de decisión, conformando una mezcla heterogénea. Dentro de dicho cubo, la “basura” se va acumulando conforme los problemas en el terreno práctico la generan y los participantes toman la decisión de qué hacer con ella en dos sentidos: sin considerar el problema o antes de que éste se haya relacionado con las soluciones, a lo que se le denomina decisión por descuido o “negligencia”;<sup>171</sup> o bien cuando ya se ha presentado y asociado con la mejor decisión que se encuentre o se abandona una opción para vincularse con otra, lo que se conoce como decisión por desplazamiento o coyuntura.<sup>172</sup> De tal modo, los problemas varían en cada situación y el cesto lleno (o en el peor de los casos, desbordado) es vaciado conforme el colectivo logra dar con formas de relacionar problemas con soluciones, tarea para la cual no existen patrones o indicadores claros.<sup>173</sup> No obstante, en él son identificables dos estructuras: la de acceso, la cual permite que los problemas, al surgir, sean vinculados a una de las soluciones disponibles en el bote de basura; y la de decisión, que posibilita a los participantes incidir en alguna de las demás decisiones pendientes en el basurero (cfr. March y Olsen, 1993: 34-35; Del Castillo, 2001: 18).

<sup>171</sup> Término original: *by oversight* (traducción por Del Castillo, 2001: 18).

<sup>172</sup> Término original: *by flight* (traducción por Del Castillo, 2001: 18).

<sup>173</sup> Al respecto, March y Olsen (cfr. 1993: 35) distinguen un par de formas específicas para la configuración de estas estructuras de acceso que suelen presentarse frecuentemente: las especializadas, en las cuales las posibilidades de elección y los decisores se pueden subdividir en grupos y emparejar sus conjuntos de modo que cada decisor tenga posibilidad de tomar decisiones dentro del subgrupo que le corresponde (y no fuera de él); y las jerárquicas, en donde los derechos de acceso a posibilidades de decisión no están dados por la pertenencia a un grupo, sino por el rango que se posee, de manera que una persona amplía su espectro de decisiones conforme alcanza mayor jerarquía. Son distintas maneras en que se puede “reciclar” la basura, o bien acomodar los botes en el “patio organizativo”. La importancia de esta observación reside en la comprobación empírica de que “En estructuras diferentes los procesos de bote de basura producen diferentes rendimientos de solución de problemas (esto es, en efectividad, en eficiencia) y dan por resultado diferentes climas organizativos (esto es, el estado latente de los problemas)” (March y Olsen, 1997: 77). Si se considera a la elección de un tipo de discurso o producto comunicativo como un problema cotidiano en el trabajo de la agencia o grupo, entonces su estructura organizativa redundará en un resultado creativo condicionado por el proceso decisorio que condujo a él.

En segundo lugar, dentro de las teorías sobre la decisión organizativa en condiciones de ambigüedad, se encuentra la de los sistemas flojamente acoplados de Weick (ctd. en Del Castillo, 2001: 15, 19-20), la cual señala que la mayor parte de las organizaciones no toman decisiones en el contexto de una organización o colectividad monolítica, definida por un único objetivo integrador y clarificador, sino que está compuesta por varios subsistemas que mantienen identidades y especificidades propias. La peculiaridad reside en que éstos, al tener que trabajar en conjunto con otros, consiguen un acoplamiento “flojo”, es decir, estable sólo para realizar las actividades indispensables para las cuales fueron diseñados, pero en el fondo distantes —e incluso ajenos— en sus necesidades internas. Aplicado al problema que aquí concierne, algunos de los departamentos de cuentas, planeación, creatividad, producción, medios y otros que conformen el entramado estructural de las agencias, consultorías e institutos pueden ser vistos como sistemas flojamente acoplados, ya que, aunque mantienen relaciones laborales, han dispuesto dinámicas internas propias que no necesariamente coinciden con las del resto. En tal sentido, el acoplamiento más o menos estrecho entre ellos conduciría a diferentes tomas de decisión con respecto de la creación de discursos.

En tercer lugar, está la teoría de las “anarquías organizadas”, figura que se define como “...una organización que no tiene claridad ni coherencia en qué es lo que se pretende (ambigüedad de objetivo), cómo se supone que lo logrará (tecnología indeterminada) y quién o quiénes son los responsables de tomar las decisiones (constante flujo de decisores)” (Cohen, March y Olsen, ctds. en Del Castillo, 2001: 15). Tal perspectiva genera un entramado conceptual rico para describir los procesos de toma de decisiones en grupos que tienen que lidiar con situaciones de indecisión, conflicto, ambigüedad y multiplicidad de factores incidentes del medio ambiente, tal como sucede con la mayor parte de las empresas que trabajan con material comunicativo o social, y como le acontece a la planeación de la comunicación.

La teoría de las anarquías organizadas considera que si la organización cumple con las características de una, las decisiones que en ella se tomen consistirán en procesos dinámicos, continuos, sociales, políticos y ambiguos (cfr. Del Castillo, 2001: 22).<sup>174</sup> Ello se debe a las múltiples situaciones-reto a las cuales se enfrentan. Se distinguen al menos cuatro:

---

<sup>174</sup> No obstante, el autor (Del Castillo, 2001: 22) señala que “A pesar de la ambigüedad que se describe en el proceso decisorio éste no carece de orden. Sí se describe un orden en los procesos, pero es un orden distinto a como usualmente es considerado en las teorías convencionales”.

...la *ambigüedad de intención*, es decir, la imposibilidad de especificar procesos que satisfagan, al mismo tiempo, la consistencia de una teoría de decisión y la evidencia empírica que se desprende de la acción organizada. La *ambigüedad de entendimiento*, esto es, la dificultad de encontrar conexiones claras entre la acción organizada y sus consecuencias. La *ambigüedad de historia*, que se refiere a la dificultad de poder determinar por qué pasó y cuándo sucedió un proceso decisorio, y, por último, la *ambigüedad de organización* o la imposibilidad para poder identificar los patrones de conducta y participación de los actores en las toma de decisiones (Del Castillo, 2001: 16).<sup>175</sup>

A éstas también se les debe sumar la ambigüedad de medios para lograr lo propuesto — herramientas y metodologías de trabajo— y la ambigüedad de decisores a quienes compete realizar las elecciones.

Además, la idea de las anarquías organizadas resulta mucho más extensa, ya que éstas

...pueden considerarse como sistemas flojamente acoplados en tanto que los procesos que afectan a una parte de la organización no afectan necesariamente al resto. El modelo del cesto de basura concuerda totalmente con esta idea, pues considera a la organización no como un sólo cesto sino como un espacio donde hay distintos cestos cuyas variadas combinaciones de participantes, problemas, soluciones, situaciones de decisión y contexto no limitan la existencia de otros (Del Castillo, 2001: 20).

De tal modo, las anarquías organizadas, lejanas de ser sistemas débiles, son altamente efectivas, debido a que pueden resistir bien los embates de contextos ambiguos y desorientadores; no obstante, sus procesos internos son complicados y difíciles de asimilar hasta para sus mismos integrantes, lo que pone en riesgo la elección de la mejor solución en materia de creación.

El propósito de estas tres teorías es presentarlas como alternativas de explicación para encontrar el punto nodal a través del cual se gesta el “paso perdido” en el contexto de un trabajo organizado, colectivo y que se enfrenta constantemente a situaciones de ambigüedad y presión. Incluso, la tensión y distensión entre la racionalidad en la planeación y la intuición en la creatividad forman también parte de este juego de ambigüedades, en el que los decisores no se encuentran del todo orientados con respecto de las consecuencias finales de las opciones que podrían tomar para la construcción de uno u otro discurso. De tal modo, la decisión como “paso” implica la atención a múltiples factores organizacionales sobre los cuales se hace una elección dentro de un espacio de acción restringido a las posibilidades que la estructura organizativa permite y en consideración de los movimientos del resto de sus actores.

---

<sup>175</sup> Cursivas en el original.

Si se asume al equipo o colectivo dedicado al trabajo comunicacional planeado y creativo como una anarquía organizada –o al menos como una unión de sistemas flojamente acoplados o una estructura similar al cubo de basura–, entonces se aprecia que la decisión que conjunta la planeación y la creación no posee un carácter racionalmente estricto ni con aspiraciones económicamente maximizadoras, sino una que resuelve un momento o coyuntura<sup>176</sup> del trabajo cotidiano (estructura de decisión) sin dar con soluciones óptimas (cfr. March y Simon, 1981: 155). En consecuencia, el trabajo compartido entre planeadores y creativos consiste en lidiar día a día con la problemática de las cuentas y planes que caen como desperdicio en los cestos y ligarlos con una solución por medio de un discurso-basura para “vaciar un bote” a través de la derivación de un producto discursivo. Para ello, la misma estructura organizativa hará más o menos fácil la toma de la decisión en la medida en que la deje en ciertas manos, bajo la consideración de que “... el decisor no es un agente autodeterminado, es decir, un individuo que toma decisiones de acuerdo con una jerarquía de preferencias bien definida (...) los actores sólo pueden definirse y constituirse relacionamente, y no endógenamente...” (Del Castillo, 2001: 23). Esto explica también por qué, aunque existan funciones diferenciadas, en momentos de sobrecarga de trabajo y presión ante las fechas de entrega, la división de tareas tiende a desdibujarse y todos corren a “ayudar en lo que se pueda”.<sup>177</sup>

Así, la creación surge de los procesos de socialización que dan pie a la toma de decisiones y a configuraciones mentales específicas entre los decisores, quienes pueden estar desorientados al interior de la anarquía acerca de lo que se debe, quiere, necesita y puede. Ello no po-

<sup>176</sup> Simon (ctd. en Del Castillo, 2001: 9) sugirió la distinción entre dos tipos de decisiones que se pueden tomar en la organización: las programadas, que se pueden realizar de manera sistemática y rutinaria debido a su cotidianeidad y poca complejidad, y las no programadas, entre las cuales se ubican “...las actividades encaminadas a desarrollar planes de acción para resolver problemas: constituyen las decisiones que delinear las estrategias y políticas más importantes de la organización”. En este sentido, la planeación de la comunicación y la producción creativa de discursos corresponden a tipos de decisión no programada, por lo cual son aún menos susceptibles de normalizar o anticipar en un modo menos ambiguo.

<sup>177</sup> De hecho, se ha demostrado que la suficiencia del tiempo para el trabajo tiene una incidencia considerable sobre la creatividad de los grupos, ya que la presión resulta útil para la generación de ideas hasta cierto punto; si éste se rebasa, entonces impacta negativamente. En una investigación para la Agencia Nacional de Aeronáutica Espacial (NASA, por sus siglas en inglés) estadounidense, Amabile, Hadley y Kramer (ctds. en Harvard Business School, 2004: 103), “Después de estudiar más de nueve mil entradas diarias de personas involucradas en proyectos que requerían altos niveles de creatividad, concluyeron que la presión del tiempo suele anular la creatividad”. Asimismo, March y Simon (1981: 203) establecieron una hipótesis sobre la relación entre la innovación y la tensión dentro de las actividades de la organización: “...la innovación será más rápida y vigorosa cuando la ‘tensión’ en la organización no es ni demasiado alta ni demasiado baja. Por tensión se entiende la discrepancia entre el nivel de aspiración y el nivel de realización. Según esta hipótesis, si la realización excede fácilmente a la aspiración, se produce apatía; si la aspiración está muy por encima de la realización se produce la frustración o el desespero, con el consiguiente estancamiento”. Del mismo modo, en relación con las teorías de la ambigüedad, “Weiner exploró las consecuencias de tener flujos de problemas y de participantes interconectados y demostró que, en un proceso de bote de basura, los límites de tiempo marcaban la diferencia” (March y Olsen, 1997: 78).

dría ser de otra manera, pues ¿cómo puede surgir una idea universalmente adecuada cuando ésta se encuentra sujeta a la decisión de una persona? El creativo podrá tener su propio juicio sobre cuál es la mejor alternativa, mientras que el *planner* tendría otro e, incluso, el departamento de cuentas uno más. Si al final tiene mayor importancia quién decidió sobre el resultado que su proceso, entonces la subjetividad del profesional imprime algo más que sellos personales. La cuestión estribaría en cómo se elige al decisor. Pese a que las agencias y consultorías tienen jerarquías y puestos de mando delimitados, no deja de existir un problema relativo a la organización del trabajo que se relaciona indirectamente con el “paso perdido”.

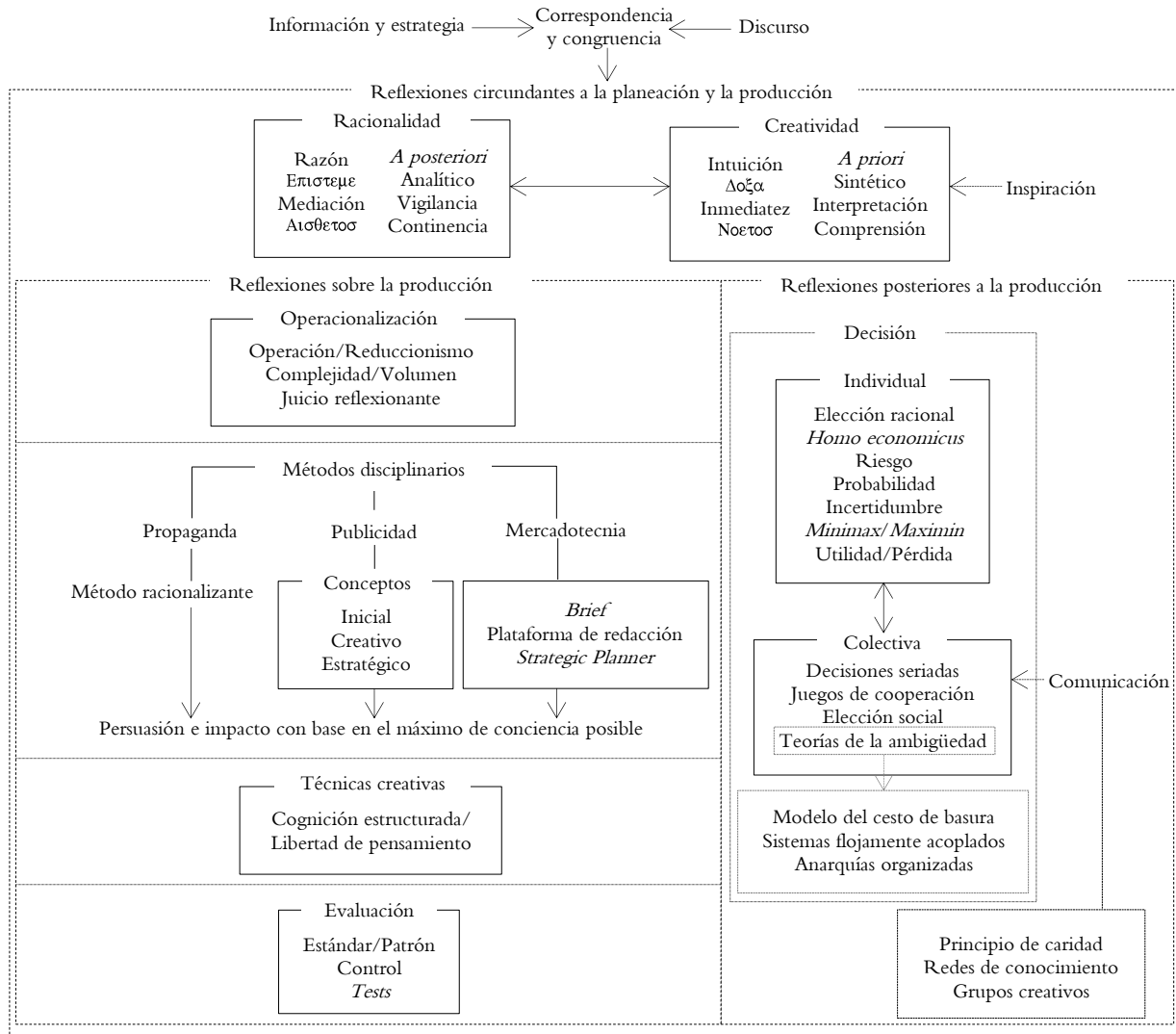
### Recapitulación

Como se ha visto hasta el momento, el abanico de reflexiones y supuestos ante el objeto ansiado es vasto. En este apartado, se han explorado algunas vertientes que corresponden a distintos momentos de la producción discursiva, niveles de conocimiento y materias de estudio, de las cuales se han extraído conclusiones a partir de la discusión las fortalezas y debilidades de cada una. Éstas se distribuyen en tres apartados: circundantes a la planeación y la producción, en el momento de la producción y posterior a ésta. A continuación, se enlistan los principales hallazgos de sus abordajes:

- 1) La confrontación entre la racionalidad analítica de la planeación y la arracionalidad intuitiva de la creatividad ponen de manifiesto la necesidad de un punto de convergencia en el cual se geste el paso entre la fase de diseño y la producción creativa de discursos en la planeación de la comunicación.
- 2) La conciliación entre racionalidad e intuición es posible a partir de una reinterpretación de las percepciones *a priori* y los juicios *a posteriori* en el pensamiento del comunicador, pero es necesario ahondar en posibilidades de actuación concreta para llegar a dichas revaloraciones.
- 3) La inmediatez perceptiva es la característica fundamental de la intuición, misma que permite que la creatividad sea posible.

- 4) La inspiración metafísica carece de fundamentos sólidos con los cuales brindar explicación al problema expuesto, ya que sitúa a la creatividad como un ente espontáneo e imposible de gestionar.
- 5) La operacionalización explica el “paso perdido” a través de la reducción y simplificación de entidades abstractas para hacerlas viables en el trabajo creativo, con lo cual cubre gran cantidad de los puntos oscuros en torno al objeto de estudio.
- 6) Los procedimientos disciplinarios derivados por la propaganda, la publicidad y la mercadotecnia presentan esquemas de pensamiento y acción muy específicos, los cuales son difíciles de tratar si se tienen aspiraciones universalizantes, ya que requieren de una identificación exhaustiva de rasgos y variables. Además, en el fondo son formas reelaboradas de la planeación.
- 7) Las técnicas son una alternativa reduccionista para describir o explicar el “paso perdido” bajo una óptica académica, puesto que atienden a un nivel de conocimiento altamente dependiente y de corto alcance.
- 8) La evaluación y el control no son por sí mismos capaces de explicar al cien por ciento el objeto buscado, ya que se enfocan en un elemento circundante al “paso”, pero no identificable con éste.
- 9) La decisión como elemento vinculante es la que muestra mayor grado de claridad y alcance entre todos los enunciados, porque es aplicable tanto en lo individual como en lo grupal y sus supuestos son empíricamente comprobables y adaptables. No obstante, sólo explica lo que sucede una vez que ya se ha producido el discurso.

*Esquema capitular II*



Elaboración propia (2013).

## Capítulo tres:

# Metodología para indagar en la práctica de la construcción discursiva

*Haz lo que puedas, con lo que tengas, donde estés.*

Theodore Roosevelt.

*Supongo que resulta tentador, si la única herramienta que se tiene es un martillo, que se trate a todo como si fuera un clavo.*

Abraham Maslow.

Como es frecuente en las investigaciones sociales de corte empírico-analítico, el ámbito cotidiano de las prácticas profesionales es el campo en donde se manifiesta el objeto de estudio. Es dentro de éste donde se debe de indagar para obtener información directa acerca del “paso perdido”, así como de la comprobación o refutación de las reflexiones, supuestos o hipótesis que la guían y sus posibles aplicaciones y/o contradicciones. Esto implica llevar la discusión teórica esbozada en el capítulo precedente a un nivel técnico y práctico en el cual los conceptos, razonamientos, reflexiones y suposiciones elaboradas puedan ser trasladadas al terreno práctico en comunicación, a fin de conocer el nivel de coincidencia y/o distanciamiento que tienen con situaciones reales de construcción discursiva.

Debido a lo anterior, el objetivo de este capítulo es, a partir de la información teórica expuesta, *construir un método que permita averiguar los elementos que utilizan los profesionales creativos en la práctica para diseñar productos discursivos en la planeación de la comunicación, a través de un estudio empírico en el cual se pongan a prueba los entramados conceptuales de las reflexiones expuestas.* Para ello, se han identificado los supuestos desarrollados dentro de casos concretos de la práctica laboral de los comunicólogos/comunicadores por medio de una



consulta a expertos en la materia dentro de los campos de la publicidad, la mercadotecnia política y la comunicación organizacional.

Sin embargo, existen múltiples obstáculos que dificultan la observación directa y sistemática de la práctica comunicativa cotidiana, entre los cuales se encuentran la protección a la privacidad de las labores de las empresas e instituciones, así como la limitación de tiempos y el presupuesto. Para sortear estas complicaciones, una manera conveniente de obtener la evidencia deseada para el sometimiento a prueba de las reflexiones se encuentra en la experiencia manifestada por expertos en la materia acerca de situaciones relacionadas con el objeto de estudio a lo largo de su vida profesional. La entrevista de consulta semiestructurada y focalizada es una herramienta que permite conocer la percepción que tienen los sujetos actuantes dentro del campo acerca de la idea del “paso perdido”, sus reflexiones y los conceptos principales con los que se trabaja. Dentro de la misma, se combinan técnicas cualitativas y cuantitativas.

Como consecuencia, se elabora una propuesta metodológica a partir de estudios de caso de muestras pequeñas. Tal elección debe tanto a un afán de congruencia analítica con la naturaleza del material teórico vertido hasta este momento del desarrollo, como también a las facilidades técnicas para explorar la evidencia empírica. Así, siguiendo a Poteete, Janssen y Ostrom (2012: 86), se está de acuerdo en que, en general, todo método de estudio de campo

...se refiere a una estrategia de investigación enfocada en casos individuales para llegar a conclusiones acerca de las relaciones causales en una muestra amplia de los casos. Un análisis cuidadoso de los casos individuales permite desarrollar conceptos y teoría, identificar los límites de las relaciones generales y refutar hipótesis deterministas, controlar efectos confusos a través de comparaciones inter-casos y esclarecer los procesos causales. El método de estudio de caso resulta particularmente atractivo cuando se intenta comprender los procesos complejos; se trata de la única opción de investigación de campo empírica cuando no se dispone con facilidad de datos de caso cruzados.

Precisamente, estas condiciones atañen al presente estudio, razón por la cual se ha identificado como el método más apropiado, más aun siendo una investigación descriptiva. Se trata de un estudio intensivo de un fenómeno focalizado en puntos concretos.

En este caso, el estudio conjuga dos tipos de análisis que van de lo semicuantitativo a lo cualitativo, a través de las cuales se busca trasladar los presupuestos esbozados a un marco de acción empírica que fuera cognoscible a través del discurso de los expertos. En concordancia, se diseña un paquete técnico integrado por instrumentos de recolección de datos que permitan al entrevistado expresar sus opiniones, percepciones y valoraciones en torno a diferentes variables

y combinaciones de elementos en estudio. Después, se recurre a programas de cómputo con los que procesar la información recolectada, para lo cual se realiza la homologación de los códigos en los que se traducen las respuestas de los instrumentos de recolección en entrevista, en correspondencia con el lenguaje de entrada para cada herramienta virtual.

De tal modo, el desarrollo del presente capítulo consta de dos fases: primero, se expone la metodología para la instrumentación del estudio de campo; luego, se muestra el fundamento del análisis de datos con ayuda de *software* especializado. Así, se prepara el terreno para la discusión final sobre el “paso perdido”.

### 3.1 Diseño del aparato de medición

Se entiende por aparato de medición al sistema integral para la recopilación de información en campo que surge como resultado de los esfuerzos por amalgamar elementos metodológicos provenientes de los distintos enfoques. Tal construcción tiene la intención de guiar de principio a fin la exploración de campo, desde la recogida de datos a través de los elementos discursivos de los entrevistados, los cuales son usados como materia o evidencia, hasta el principio del procesamiento y estudio de la misma, ya que se requiere que los datos obtenidos sean significativos a la luz del método de análisis dispuesto.

Por lo anterior, se debe tener cuidado en la elaboración de un instrumento de recolección de información que haga justicia al complejo andamiaje conceptual que sustenta cada reflexión, así como en la selección de entrevistados y medios técnicos. Resulta necesaria una labor de reducción arbitraria que permita simplificar ciertos conceptos o limitar algunos términos, con el propósito de hacerlos susceptibles de conformar categorías, variables e indicadores propios de un levantamiento de campo experimental y un análisis estructural con designación de categorías de encuadre. Es por esto que la vía de análisis semicualitativo, basada en nominaciones y enunciaciones que fungen el rol de objetos o representaciones aprehensibles de la experiencia profesional cotidiana de los expertos,<sup>178</sup> resulta la más conveniente, a fin de que éstos

---

<sup>178</sup> En este punto, se apeló a la teoría de representaciones sociales y de construcción de objetos significantes del mundo para mostrar cómo es que, a través de su objetivación lingüística, las palabras, expresiones y valoraciones que realizan los expertos acerca de algún tema son capaces de constituirse como evidencia empírica de las experiencias materiales vividas en la práctica profesional, lo cual las hace susceptible de ser estudiadas en tal calidad (cfr. Paulín, Horta y Siade, 2011: 172). Este supuesto deberá considerarse como un “préstamo” realizado a dichas teorías, con fines exclusivamente metodológicos.

puedan ser identificados con facilidad y manipulados, así como para establecer relaciones claras entre ellos.

Se reconoce que la discusión metodológica del presente estudio desemboca en una apuesta hacia lo funcional-estructural, bajo el entendido de que las hipótesis planteadas deben ser medibles, comparables e integrables dentro de un esquema relacional, de tal modo que sus juegos puedan arrojar luz sobre el “paso perdido”. Sin embargo, es importante destacar que ello no refleja el espíritu total de cada una de las propuestas de solución o de los planteamientos de esta Tesis, cuyos razonamientos internos pueden hallarse vinculados con otros paradigmas.<sup>179</sup>

En los siguientes apartados se desglosa la vitrina metodológica correspondiente a este primer momento del diseño del método:

I) *Modelaje de la investigación*. El procedimiento seguido para la realización del estudio de campo parte de un ejercicio de construcción de un método híbrido a partir de dos enfoques: el análisis sociológico funcional-semicuantitativo de origen estadounidense, desarrollado principalmente por la Universidad de California, y el método estructural prospectivo de la escuela francesa, concebido por Godet (cfr. 1993) como parte de su labor dentro del Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización (Lipsor, por sus siglas en francés). Con ello, se edifica un recorrido de acciones-decisiones sistematizadas para el tratamiento adecuado de los conceptos y evidencias empíricas que estuvieron en juego, con la intención última de explotar las posibilidades de análisis y aplicación técnica que ambas propuestas ofrecen, además de los vasos comunicantes que permiten conjuntar y amalgamar varios de sus elementos.

Así, del primer método se retoman varias formas de análisis de proposiciones y ordenamiento de conjuntos de evidencias empíricas, como la elaboración de tablas de verdad, el Análisis de Espacio de Propiedades (AEP) y el tratamiento de variables en combinaciones integradas. Por otro lado, el segundo aporta el modelo de consulta a expertos bajo el cual se diseñó el esquema de aplicación de las entrevistas, así como el instrumental técnico para la mayor parte del Análisis Cualitativo Comparativo (ACC) de variables separadas o por relaciones a través de álgebra booleana.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Vid. *Supra*, notas 43 y 44.

<sup>180</sup> Vid. *Infra*, numeral 3.2 y nota 195.

Derivado del diseño metodológico elaborado, que amerita modificaciones y adaptaciones de lo establecido en los libros para responder a las posibilidades reales de investigación en el presente caso, se llega a la construcción del siguiente procedimiento para el estudio empírico:

- 1) Construcción metodológica para el diseño de una ruta de recolección, análisis e interpretación de datos empíricos a partir de métodos semicualitativos y cualitativos.
- 2) Selección de variables de estudio a partir del marco teórico y las reflexiones planteadas.
- 3) Traducción de las reflexiones en hipótesis operativas con corte estadístico a partir de las variables relevantes, constituyendo combinaciones de elementos a evaluar.
- 4) Diseño del paquete técnico para recolección de datos a través de consulta a expertos.
- 5) Elección de entrevistados con base en atributos concedidos por su perfil profesional: áreas de desempeño, experiencia, formación y disponibilidad.
- 6) Aplicación de campo mediante entrevistas de consulta semiestructuradas y focalizadas con los expertos.
- 7) Análisis semicuantitativo de la información recabada usando *software* especializado para obtener las principales relaciones entre conceptos y categorías, de acuerdo con la opinión de los expertos.
- 8) Contraste cualitativo de los resultados del análisis numérico con ejemplos anecdóticos provistos por el entrevistado a través de la sistematización de su discurso por medio del juicio inductivo del investigador.
- 9) Interpretación de los resultados a la luz de la teoría previamente expuesta y en consideración de las hipótesis correspondientes.

La construcción de un método dentro del proceso descrito puede ser subdividida en dos momentos: primero, el diseño de un aparato de medición que posibilite identificar el objeto en el campo de estudio, delimitarlo y capturarlo por medio del discurso de los expertos (pasos 2 al 6); después, el diseño de un método de análisis de la información recabada para obtener significado y, en última instancia, sentido a partir de las respuestas (pasos 7 al 9).

II) *Muestreo*. El presente muestreo es selectivo intencionado y su principio base es el de ponderar la calidad de la información recabada por sobre de su cantidad. Tal decisión se respalda en

el argumento de que la mayor parte de la metodología construida es de carácter cualitativo, por lo que se ha dispuesto una muestra pequeña para el estudio de campo, con el fin de que cada caso sirva para indagar de manera más profunda en la información que se desea obtener.<sup>181</sup> Así, se conforma una muestra de siete unidades (expertos), a las cuales se les administró un paquete técnico de consulta diseñado exprofeso para la medición de variables. Entre ellos, se conjuntan profesionales de distintos campos de la actividad comunicacional y con diferentes formaciones académicas, lo que permite garantizar la diversidad y ejemplaridad de las experiencias expuestas.

Para determinar a los partícipes de la consulta, se toman en cuenta, en orden, cuatro criterios que garantizan la pertinencia de su colaboración:

- 1) *Área de desempeño*. Se busca diversificar los puntos de vista en torno al problema atendiendo a profesionales en las ramas de la planeación estratégica, la publicidad y el diseño, tanto en la iniciativa privada como en la pública y la academia.
- 2) *Experiencia*. Se trata con profesionales que cuentan con experiencia de al menos cinco años en las ramas y ámbitos en los que se encuentran especializados y, en concreto, vinculados a la producción discursiva o a la planeación de la comunicación.
- 3) *Formación*. Se procura tener una heterogeneidad de formaciones profesionales, desde los altos grados académicos hasta aquellos que, sin haber cursado estudios sobre comunicación, han forjado sus conocimientos a través de la práctica.
- 4) *Disponibilidad*. Como factor no controlable, la elección final del entrevistado depende de la disponibilidad de tiempo y espacio que éste ofrece, de acuerdo con su agenda y apertura.

Además, con base en las reflexiones realizadas en el capítulo segundo, es posible desarrollar una clasificación en cuatro tipos de formas de pensar y actuar del profesional involucrado en el establecimiento de la relación entre la planeación estratégica y la creatividad en la

---

<sup>181</sup> En este sentido, para el éxito en el tipo de análisis que se emplea en este trabajo no resulta tan importante el tamaño de la muestra, sino la representatividad de los casos que la constituyen y la profundidad con la que se exploren (cfr. Becker, 2009). Como señala Ragin (2007: 153), en la investigación cualitativa: “La diferencia entre diez o cincuenta no es importante; lo que importa es la solidez de la descripción de *este* caso [...] Si se hace un estudio apropiado y se basa en el suficiente número de entrevistas, se puede usar para compararlo con otros casos [...] Lo que importa destacar aquí es que aunque se examinen muchos ejemplos de la misma cosa, la investigación que subraya los parecidos pretende elaborar una descripción única y compleja del caso” (cursivas en el original, corchetes propios).

comunicación, a los cuales se ha decidido nombrar “orientaciones del pensamiento profesional”. Aunque no es privativo que cada entrevistado encuentre su desempeño enmarcado bajo una sola de ellas, sí es posible afirmar que la mayoría tiende a situar la mayor parte de su perfil como profesional en alguna de dichas configuraciones.<sup>182</sup> Éstas son:

- 1) *Orientación racional*. Basa sus ideas y acciones en razonamientos, por lo cual acostumbra buscar lo estable y planeado. Su tendencia en el campo laboral de comunicación explota sus habilidades de razonar, problematizar, analizar, reflexionar, describir, comprar, ampliar, multiplicar, intelectualizar y juzgar. Usualmente se espera este perfil en puestos que requieren elaboración de diagnóstico y estrategia.
- 2) *Orientación intuitiva*. Basa sus ideas y acciones en intuiciones, por lo cual acostumbra buscar lo espontáneo y las formas no tradicionales de hacer las cosas. Su tendencia en el campo laboral de comunicación explota sus habilidades de intuir, sintetizar, percibir, conciliar, sentir, comprender, interpretar, ingeniar, descubrir y experimentar. Los creativos de redacción y diseño son las representaciones clásicas (estereotipadas) de este tipo de profesionales.
- 3) *Orientación operativa*. Basa sus ideas y acciones en la operación, por lo cual acostumbra buscar la acción concreta, lo práctico y lo técnico. Su tendencia en el campo laboral de comunicación explota sus habilidades de operar, practicar, preparar, simplificar, estructurar, reducir, actuar, flexibilizar, facilitar y aplicar. Ejemplos son el personal técnico-operativo y de producción.
- 4) *Orientación decisiva*. Basa sus ideas y acciones en la toma de decisiones, por lo cual acostumbra buscar la solución a problemáticas y se preocupa por la administración de recursos y los resultados de la toma de decisiones. Su tendencia en el campo laboral de comunicación explota sus habilidades de decidir, solucionar, deliberar, evaluar, restringir, elegir, seleccionar, determinar, economizar y organizar. Comúnmente, se piensa que cualquier alto mando debe tener este perfil, aunque no siempre resulta así. Los planeadores y operadores también deberían desarrollar dichas cualidades.

---

<sup>182</sup> En tal sentido, las orientaciones pueden ser vistas como tipos ideales en el sentido de Weber (cfr. 1964), puesto que suponen configuraciones más o menos generales sobre el actuar de los individuos que quedan inscritos bajo una de estas categorías, dentro de las cuales se concede cierto margen de movilidad a sus acciones, pero sin exceder el límite que caracteriza a cada tipo.

La información respectiva a estas categorías queda contenida en fichas de presentación de cada experto, donde dentro de cada una se expone la información correspondiente a cinco rubros: nombre del experto, área de especialización, orientación del pensamiento profesional, resumen curricular y peso de sus comentarios, estimados con base en los años de experiencia laboral y su grado de especialización dentro de los temas.<sup>183</sup>

III) *Supuestos*. En el entendido de que las reflexiones esbozadas cubren diferentes momentos de la planeación y la producción discursiva, la primera reducción operativa corresponde a la selección de los supuestos por su consistencia teórica. En un primer acercamiento, se dispone de tres ejes reflexivos:

- 1) *Eje de reflexiones circundantes a la planeación y la producción discursiva*. Supone al paso del diseño a la creatividad como una reelaboración del proceso de conocimiento. Su propuesta es que el “paso perdido” se encuentra en la conciliación de las visiones racionalistas e intuicionistas a partir de una reinterpretación de las percepciones *a priori* y los juicios *a posteriori*.
- 2) *Eje de reflexiones sobre el momento de la producción discursiva*. Parte de la idea de que el paso del diseño a la creatividad es una consecuencia de la utilización de métodos y el seguimiento de procesos. Su primer supuesto es el de la operacionalización, el cual señala que el “paso perdido” se da gracias a la reducción y simplificación de entidades abstractas con el fin de hacerlas prácticas para el trabajo creativo. El segundo supuesto es el de la utilización de métodos y herramientas disciplinarias, que señala que el paso se da gracias a los métodos y procedimientos específicos que cada disciplina ha elaborado para sí –propaganda, publicidad y mercadotecnia–, debido a que éstos generan esquemas mentales predeterminados en el profesional. El tercer supuesto es el técnico, el cual propone que el “paso perdido” se da por la aplicación de técnicas de la creatividad. El cuarto supuesto es el de la evaluación y el control, que indica que el “paso perdido” se da gracias a la adecuada aplicación de los mecanismos de control y evaluación a través de juegos de ensayo y error.
- 3) *Eje de reflexiones sobre el momento posterior a la producción discursiva*. Se enfoca en el paso del diseño a la creatividad como consecuencia del cuidado de elementos específicos

---

<sup>183</sup> Vid. *Infra*, pp. 180-182.

y/o detalles dentro del proceso. Su supuesto es que el “paso perdido” es identificable con un proceso de toma de decisiones individuales o grupales, para lo cual se adscribe a diferentes paradigmas teóricos.

Derivado del análisis y valoración de cada eje de reflexión y sus supuestos, se han determinado tres hipótesis (una por cada eje), las cuales, por sus fortalezas, serán sujetas a comprobación por medio del trabajo de campo:

- 1) *Hipótesis de la racionalidad-intuición*: el nivel de conciliación entre racionalidad e intuición en el pensamiento de los profesionales es directamente proporcional al de correspondencia entre lo producido y lo planeado.
- 2) *Hipótesis de la operacionalización*: el nivel de operacionalización de conceptos durante la planeación-creación es directamente proporcional al de la correspondencia entre lo producido y lo planeado.
- 3) *Hipótesis de la decisión*: el nivel de toma de decisiones tras la producción es directamente proporcional al de la correspondencia entre lo producido y lo planeado.

La primera de las hipótesis se considera determinante como propuesta epistemológica para la aproximación al objeto de estudio, cuyas raíces filosóficas le otorgan una solidez argumentativa considerable. Se apuesta a que la esencia del pensamiento racional o intuitivo puede encontrarse cristalizada en diferentes prácticas profesionales identificables a partir del discurso del experto entrevistado, aunque éste no tenga plena conciencia de que así es.

En cuanto a la segunda, la operacionalización constituye la gran apuesta metodológica que incluye los métodos disciplinarios y las herramientas técnicas para el trabajo profesional. Debido a ello, se propone identificar si el experto emplea la operacionalización o un proceso similar para cumplir sus tareas en el momento de la producción discursiva, o bien, de qué manera suple su falta para resolver el problema de complejidad y volumen de la información.

Por último, la hipótesis decisiva posee la asociación menos evidente con la creatividad, aunque elabora argumentos más novedosos que abren el camino a una línea de exploración rica e interesante. La apuesta es por descubrir cómo es que ésta puede explicar puntos



del fenómeno que otras no han hecho, para lo cual el testimonio de los entrevistados funge como piedra de toque.

IV) *Variables*. En atención al hecho de que cada una de las hipótesis construidas emana una serie de elementos cuyas relaciones no están del todo claras en el terreno empírico, las tres propuestas comprenden variables que se deberán medir dentro del trabajo de campo, para lo cual se ha requerido de su operacionalización –en el sentido metódico y de investigación (cfr. Vasallo, 2003)–, a fin de convertirlas en entidades capaces de entrar en juego con otras a través de mediciones relacionales. Ello no significa que dichos conceptos puedan ser reducidos a una última expresión, puesto que algunos son demasiado complejos como para identificarlos en frases simples. Más bien, se trata de hallar una forma en que tales conceptos y su idea primordial puedan ser transmitidos al entrevistado de manera sencilla, sin entrar en explicaciones complicadas, y que, además, permita un manejo ágil de la información para su codificación. Por ello, cada concepto relevante o elemento teórico esbozado en los capítulos precedentes es susceptible de ser reformulado como un objeto significativo en el mundo laboral o la experiencia profesional de los expertos.

A continuación, se ofrece el desplegado de las 64 variables en estudio, comprendidas de manera operativa en la presente investigación:<sup>184</sup>

1) *Variables generales* (V).<sup>185</sup> Son los ejes rectores de la presente investigación, alrededor de los cuales oscila la problemática, manifestada en el “paso perdido” entre los dos extremos que lo constituyen. Éstas son:

V<sub>A</sub>. Planeación: proceso de planeación/planificación estratégica de la actividad profesional de comunicación fundamentado en un modo de pensamiento racional, de carácter teológico y prospectivo, para administrar recursos de manera eficiente y tomar decisiones que conduzcan al logro de un objetivo.

---

<sup>184</sup> Puesto que la medición de las variables es semicontrolada, debido a que su consideración e inclusión en la discusión y en los juegos de conceptos depende de las respuestas de los entrevistados, no se pretende su medición exhaustiva. Más bien, se trata de disponer un abanico con la mayor cantidad de elementos previstos desde la teoría para que, de ahí, sea el mismo experto quien señale cuáles son relevantes por su incidencia para la delimitación del “paso perdido”.

<sup>185</sup> Con fines de economización expositiva, se ha definido una nomenclatura para cada variable e hipótesis (la cual se muestra anotada entre paréntesis), misma que servirá como sustituto de su nominación completa en las ocasiones en que se juzgue pertinente.

V<sub>B</sub>. Creatividad: proceso de creación/producción de discursos en la actividad profesional de la comunicación, cuyas características comprenden ser gestionable, útil e innovador, así como estar metodológicamente mediado, involucrar una forma de pensamiento divergente y manifestarse en el contexto de una actividad decisoria.

2) *Variables particulares* (V<sub>p</sub>). Se desprenden de las tres hipótesis desarrolladas en el apartado previo. Comprenden:

a) *Racionalidad e intuición*. Supone la búsqueda de la convergencia entre lo racional y lo intuitivo, para la cual no hay bases bien definidas de acción, pues cada profesional, departamento e instancia encuentra cómo hacer lo propio dentro de su actividad de planeación de la comunicación y producción de discursos, con base en sus criterios y necesidades. Sus variables son:

V<sub>p1</sub>. Análisis: tendencia al pensamiento fragmentario y deductivo dentro de la labor profesional.

V<sub>p2</sub>. Conciliación: hallazgo de un punto en común o complementario entre racionalidad e intuición para la construcción discursiva.

V<sub>p3</sub>. Confrontación: contraposición de elementos racionales e intuitivos dentro de una actividad que tienen en común.

V<sub>p4</sub>. Convergencia: aparición de elementos racionales e intuitivos de manera simultánea dentro de la construcción discursiva.

V<sub>p5</sub>. Inmediación intuitiva (*a priori*): uso de procedimientos de construcción discursiva que recurren a la intuición inmediata con la generación de ideas creativas antes de realizar la planeación.

V<sub>p6</sub>. Interpretación: reelaboración del sentido de los objetos y conceptos bajo la subjetividad del profesional.

V<sub>p7</sub>. Intuición: uso de la intuición para la generación de ideas en la creación discursiva.

V<sub>p8</sub>. Juicio: reelaboración del significado de los objetos y conceptos bajo la reflexión racional del profesional.

V<sub>p9</sub>. Mediación argumentativa (*a posteriori*): utilización de argumentos para mediar en los procedimientos de construcción discursiva con la generación de ideas creativas luego de haber realizado la planeación.

- V<sub>p10</sub>. Pensamiento convergente: tendencia a la búsqueda de soluciones tradicionales o a través de medios conocidos.
- V<sub>p11</sub>. Pensamiento divergente: tendencia a la búsqueda de soluciones no tradicionales o a través de medios alternativos.
- V<sub>p12</sub>. Racionalidad: uso de los medios para la consecución de los mejores fines en la planeación de la comunicación.
- V<sub>p13</sub>. Síntesis: tendencia al pensamiento unificador e inductivo dentro de la labor profesional.
- V<sub>p14</sub>. Asequibilidad: característica del discurso de ser accesible al entendimiento del público.

b) *Operacionalización*. Es la reducción mediante la cual la complejidad se simplifica, a fin de que los entramados teóricos puedan dar a luz a herramientas concretas con las cuales efectuar intervención social, en consideración de los distintos volúmenes de información inherentes a cada práctica realizada. Las variables correspondientes son:

- V<sub>p15</sub>. Complejidad: nivel de complejidad de la información puesta en juego durante el trabajo creativo.
- V<sub>p16</sub>. Conceptualización: identificación, delimitación o elaboración de conceptos útiles para el trabajo, tanto en la planeación como en la creación.
- V<sub>p17</sub>. Estructura: construcción de estructuras organizativas del trabajo en la medida en que la práctica profesional lo requiere.
- V<sub>p18</sub>. Flexibilidad: posibilidad o licencia para la alteración o modificación de los planes, estructuras y procedimientos de trabajo.
- V<sub>p19</sub>. Método: construcción de procedimientos de trabajo en la medida en que la práctica profesional lo requiere.
- V<sub>p20</sub>. Motivación pública: razonamiento del público en respuesta ante el discurso.
- V<sub>p21</sub>. Operacionalización: susceptibilidad de los conceptos emanados del discurso de ser utilizables en estructuras de trabajo.
- V<sub>p22</sub>. Principios: utilización de referentes con base en los cuales elaborar la operacionalización y la construcción metodológica.
- V<sub>p23</sub>. Reducción: recorte de conceptos o ideas para trabajar con menos información.

- V<sub>p24</sub>. Simplificación: expresión de conceptos o ideas en términos más sencillos para hacer la información asequible.
- V<sub>p25</sub>. Solidez: garantía de estabilidad en los planes, estructuras y procedimientos de trabajo, pese a sus modificaciones.
- V<sub>p26</sub>. Sustancialidad: conservación de la esencia del objeto de la planeación a lo largo de las sucesivas fases de operacionalización.
- V<sub>p27</sub>. Volumen: cantidad de información puesta en juego durante el trabajo creativo.
- c) *Decisión*. Es el elemento que permite explicar el paso del plan a la producción creativa de discursos en la planeación de la comunicación, al describir la elección sobre la manera dar el “paso” y valorar si su resultado es el adecuado. Las variables correspondientes son:
- V<sub>p28</sub>. Ambigüedad: desconocimiento de objetivos y estructuras para la decisión.
- V<sub>p29</sub>. Ambigüedad de decisores: desconocimiento de quiénes deben tomar las decisiones en la empresa por parte de los profesionales.
- V<sub>p30</sub>. Ambigüedad de entendimiento: desconocimiento de conceptos y términos comunes de la empresa por parte de los profesionales.
- V<sub>p31</sub>. Ambigüedad de fines: desconocimiento de los fines que persigue la empresa con el proyecto creativo asignado por parte de los profesionales.
- V<sub>p32</sub>. Ambigüedad de historia: desconocimiento de la razón de la empresa por parte de los profesionales.
- V<sub>p33</sub>. Ambigüedad de intención: desconocimiento de la intención de la empresa por parte de los profesionales.
- V<sub>p34</sub>. Ambigüedad de medios: desconocimiento de los medios para la consecución de la empresa por parte de los profesionales.
- V<sub>p35</sub>. Ambigüedad de organización: desconocimiento de la organización de la empresa por parte de los profesionales.
- V<sub>p36</sub>. Colectividad: toma de decisiones en grupo o en actividades que requieren la participación de varios.
- V<sub>p37</sub>. Decisión: elección realizada entre varias alternativas discursivas.
- V<sub>p38</sub>. Descuido o negligencia: toma de decisiones antes de conocer el problema.

- V<sub>p39</sub>. Desplazamiento o coyuntura: asignación de una solución preconcebida a un problema presentado.
- V<sub>p40</sub>. Economicidad: toma de decisiones basada en la ponderación de las relaciones costo/beneficio y pérdida/utilidad.
- V<sub>p41</sub>. Estructura de acceso-problema: problemática que se requiere tratar mediante la planeación.
- V<sub>p42</sub>. Estructura de acceso-solución: discurso realizado para resolver la problemática.
- V<sub>p43</sub>. Estructura de salida-decisión: asignación de una solución discursiva a un problema concreto.
- V<sub>p44</sub>. Estructura de salida-decisor: sujeto encargado de elaborar la decisión.
- V<sub>p45</sub>. Individualidad: toma de decisiones en solitario o en actividades que requieren el trabajo de una sola persona.
- V<sub>p46</sub>. Información: información en la estructura de entrada de la cual se dispone para la toma de decisiones.
- V<sub>p47</sub>. Mentalidad: patrones de pensamiento divergentes asociados con las decisiones.
- V<sub>p48</sub>. Optimización: búsqueda del resultado óptimo al tomar una decisión.
- V<sub>p49</sub>. Satisfacción: resolución efectiva del problema por medio de la decisión tomada, aunque no sea óptima.
- V<sub>p50</sub>. Sistema flojamente acoplado: estructura organizativa bipartita sin acoplamiento uniforme de los departamentos de planeación y creativo en la organización.
- V<sub>p51</sub>. Tiempo: limitación de tiempos para la labor creativa.

3) *Variables de control* (V<sub>c</sub>). Se ha considerado añadir ciertos términos importantes propios de otros supuestos, con el fin de ubicar en la práctica sus vínculos relacionales. Dichas variables son:

- V<sub>c1</sub>. Comunicación: valoración de la comunicación interna como elemento incidente en la construcción discursiva.
- V<sub>c2</sub>. Evaluación: valoración de los *tests* para determinar y aprobar los discursos como elemento incidente en la construcción discursiva.
- V<sub>c3</sub>. Herramientas disciplinarias: valoración de los conceptos inicial, creativo, estratégico y de comunicación en la práctica profesional, el *brief*, la plataforma de redacción o la

existencia y desempeño del *planner* en los casos prácticos como elementos incidentes en la construcción discursiva.

- V<sub>c4</sub>. Inspiración: valoración de la inspiración por parte del profesional como elemento para la creatividad.
- V<sub>c5</sub>. Lateralidad: valoración de la teoría de los hemisferios cerebrales dentro de las convicciones de los profesionales sobre su trabajo.
- V<sub>c6</sub>. Orientación de pensamiento profesional racional: inclinación del profesional hacia un modo de pensamiento-acción racional.
- V<sub>c7</sub>. Orientación de pensamiento profesional intuitivo: inclinación del profesional hacia un modo de pensamiento-acción intuitivo.
- V<sub>c8</sub>. Orientación de pensamiento profesional operativo: inclinación del profesional hacia un modo de pensamiento-acción operativo.
- V<sub>c9</sub>. Orientación de pensamiento profesional decisivo: inclinación del profesional hacia un modo de pensamiento-acción decisivo.
- V<sub>c10</sub>. Técnica: valoración de las técnicas creativas como herramientas para la creatividad por parte del profesional como elemento incidente en la construcción discursiva.

Por supuesto, dado que la posibilidad de identificación del “paso perdido” no se encuentra en una sola de estas hipótesis, sino en la combinación de las tres, la cuestión debe resolverse a través del trabajo de campo, por medio de la fragmentación en cada una de las variables enlistadas y su reordenación por parte del entrevistado. En ese sentido, la aplicación de campo consiste en generar un espacio de expresión y juego lo suficientemente amplio y flexible como para que el experto pueda concebir distintas posibilidades en torno a las variables –discriminarlas, reorganizarlas y proponer nuevas–, todo ello bajo una esquema semiestructurado, acorde con el objetivo de la consulta. Tal idea descansa en la opinión expresada por Poteete, Janssen y Ostrom (2012: 137-138) sobre que “...los estudios de caso pueden aumentar la confianza en la validez de los conceptos, permitir el seguimiento de los procesos y el análisis multinivel, y producir hallazgos con una validez interna”. Si es así, los juegos provistos por los expertos podrían cooperar para tales fines.

V) *Hipótesis*. Derivado de estas variables, se han vislumbran relaciones con base en los referentes teóricos esbozados, a partir de las cuales se orienta el análisis y la búsqueda de respuestas.

Con el fin de que estas relaciones también puedan ser medibles de manera empírico-experimental, pueden traducirse en duplas de hipótesis particulares de corte estadístico: hipótesis alternativas ( $H_i$ ),<sup>186</sup> que muestran la relación supuesta de la variable con otras a partir de lo que la teoría ha podido dejar ver; e hipótesis nulas ( $H_o$ ), que contradicen a la alternativa para considerar un escenario en el que los resultados permanecen inalterados. Su diseño tiene en mente las respuestas de los expertos como material empírico o evidencia a partir de la cual estos supuestos puedan ser comprobados o refutados. Por ello, todas hacen referencia a la advertencia o no advertencia de ciertas asociaciones, patrones y/o identificación de objetos-mundo en la experiencia del entrevistado, los cuales se disponen a través de las valoraciones, observaciones y comentarios externados a lo largo de la aplicación del paquete técnico dispuesto. Aquí se presentan:

- 1) *Racionalidad e intuición* ( $H_{iA}$ ). El profesional *asocia* la convergencia/conciliación de los pensamientos racional e intuitivo con el “paso perdido”.  $H_{oA}$ . El profesional *no* asocia la convergencia/conciliación de los pensamientos racional e intuitivo con el “paso perdido”. Sus hipótesis particulares son:
  - $H_{i1}$ . *Se advierte* mediación analítica *a posteriori* de la razón en la planeación.  $H_{o1}$ . *No se advierte* mediación analítica *a posteriori* de la razón en la planeación.
  - $H_{i2}$ . *Se advierte* inmediación sintética *a priori* de la intuición en la creación.  $H_{o2}$ . *No se advierte* inmediación sintética *a priori* de la intuición en la creación.
  - $H_{i3}$ . *Se advierten* momentos de convergencia entre razón e intuición que conducen a una confrontación.  $H_{o3}$ . *No se advierten* momentos de convergencia entre razón e intuición que conducen a una confrontación.
  - $H_{i4}$ . *Se advierten* momentos de convergencia entre razón e intuición que conducen a una conciliación.  $H_{o4}$ . *No se advierten* momentos de convergencia entre razón e intuición que conducen a una conciliación.
  - $H_{i5}$ . *Se advierte* un pensamiento convergente en la planeación ligado a una orientación profesional racional.  $H_{o5}$ . *No se advierte* un pensamiento convergente en la planeación ligado a una orientación profesional racional.

---

<sup>186</sup> *Vid. Supra*, nota 185.

H<sub>i6</sub>. *Se advierte* un pensamiento divergente en la intuición ligado a una orientación profesional intuitiva. H<sub>o6</sub>. *No se advierte* un pensamiento divergente en la intuición ligado a una orientación profesional intuitiva.

2) *Operacionalización* (H<sub>iB</sub>). El profesional *asocia* la operacionalización de ideas y conceptos con el “paso perdido”. H<sub>oB</sub>. El profesional *no* asocia la operacionalización de ideas y conceptos con el “paso perdido”. Sus hipótesis particulares son:

H<sub>i7</sub>. *Se advierte* una reducción intencional de la complejidad de conceptos e ideas para el trabajo creativo. H<sub>o7</sub>. *No se advierte* una reducción intencional de la complejidad de conceptos e ideas para el trabajo creativo.

H<sub>i8</sub>. *Se advierte* un aumento en la capacidad de trabajo con grandes volúmenes en la planeación gracias a la operacionalización. H<sub>o8</sub>. *No se advierte* un aumento en la capacidad de trabajo con grandes volúmenes en la planeación gracias a la operacionalización.

H<sub>i9</sub>. *Se advierte* que la sustancialidad del objetivo de planeación se conserva a lo largo del trabajo creativo. H<sub>o9</sub>. *No se advierte* que la sustancialidad del objetivo de planeación se conserve a lo largo del trabajo creativo.

H<sub>i10</sub>. *Se advierten* modificaciones y ajustes en la planeación conforme avanza el proceso creativo. H<sub>o10</sub>. *No se advierten* modificaciones y ajustes en la planeación conforme avanza el proceso creativo.

H<sub>i11</sub>. *Se advierte* la construcción de una estructura metódica de operacionalización en pos de un trabajo creativo. H<sub>o11</sub>. *No se advierte* la construcción de una estructura metódica de operacionalización en pos de un trabajo creativo.

H<sub>i12</sub>. *Se advierte* la adaptación de las formas de pensamiento del creativo de acuerdo con el público al que está destinado el discurso. H<sub>o12</sub>. *No se advierte* la adaptación de las formas de pensamiento del creativo de acuerdo con el público al que está destinado el discurso.

3) *Decisión* (H<sub>iC</sub>). El profesional *asocia* la decisión con el “paso perdido”. H<sub>oC</sub>. El profesional *no* asocia la decisión con el “paso perdido”. Sus hipótesis particulares son:

H<sub>i13</sub>. *Se advierte* que las características particulares de la problemática a resolver repercuten en la decisión que se toma sobre la creatividad. H<sub>o13</sub>. *No se advierte* que las ca-



racterísticas particulares de la problemática a resolver repercutan en la decisión que se toma sobre la creatividad.

- $H_{i14}$ . *Se advierten* patrones de mentalidad diferentes para la toma de decisiones, los cuales conducen a resultados distintos.  $H_{o14}$ . *No se advierten* patrones de mentalidad diferentes para la toma de decisiones, los cuales conduzcan a resultados distintos.
- $H_{i15}$ . *Se advierte* que las decisiones individuales sobre lo creativo atienden a un principio económico.  $H_{o15}$ . *No se advierte* que las decisiones individuales sobre lo creativo atiendan a un principio económico.
- $H_{i16}$ . *Se advierte* que las decisiones colectivas sobre lo creativo atienden a principios de ambigüedad.  $H_{o16}$ . *No se advierte* que las decisiones colectivas sobre lo creativo atiendan a principios de ambigüedad.
- $H_{i17}$ . *Se advierte* que la toma de decisiones por descuido o negligencia se asocia con la estructura de entrada en momentos de escasa información.  $H_{o17}$ . *No se advierte* que la toma de decisiones por descuido o negligencia se asocie con la estructura de entrada en momentos de escasa información.
- $H_{i18}$ . *Se advierte* que la toma de decisiones por desplazamiento o coyuntura se asocia con la estructura de salida en tiempos apremiantes.  $H_{o18}$ . *No se advierte* que la toma de decisiones por desplazamiento o coyuntura se asocie con la estructura de salida en tiempos apremiantes.

Por consiguiente, la conformación del instrumento para entrevista y las escalas de medición seleccionadas se constituirán en vías para la comprobación de cada una de las  $H_i$  o, por el contrario, de su refutación. Así, la cantidad de  $H_i$  que puedan ser justificadas a través de las valoraciones y juicios de expertos permitirá configurar un esquema exploratorio heterogéneo, dentro del cual cada uno de sus componentes resulte de una valoración o un conjunto de juicios particulares que lo avalen. Del mismo modo, las  $H_i$  que puedan ser refutadas permitirán la acotación de los horizontes de exploración y descripción –e incluso de explicación– para el objeto de estudio, ayudando a esculpir la configuración de un modelo en futuras investigaciones.

VI) *Niveles de medición, reactivos e indicadores.* Descendiendo un escalón más en la construcción metodológica para la medición de la información del objeto de estudio, a cada una de

las  $H_i$  formuladas se les debe asignar un grupo de *ítems* o reactivos, con los cuales se asienten las variables y combinaciones operativas en preguntas y ejercicios concretos para que los entrevistados ofrezcan respuestas. Estos *ítems* responden a diferentes tipos de variables y escalas de medición, por lo cual generan indicadores particulares que pueden ser asociados a códigos y herramientas puntuales de análisis, según el caso. Se pueden clasificar en tres tipos:

- 1) *Variables nominales agrupadas*. A partir de las categorías conceptuales y variables emanadas de la operacionalización, se pide al entrevistado que participe en varios juegos de selección de palabras que representan a cada una de las  $H_i$ , en los que deberá establecer relaciones de orden, valoración, discriminación e incidencia. Para ello, cada uno de los vocablos corresponde a un indicador simplificado de una de las variables separadas en estudio, con el fin de que sean asequibles al experto. Las equivalencias se expresan en la tabla 1. Además, con esto se obtiene una precodificación para el análisis estructural. Las respuestas en los reactivos se han concebido en concordancia con las especificidades de entrada del *software* utilizado para el análisis de datos.

Tabla 1. Conversión de variables en nominaciones-objeto

| Variable                                     | Vocablos equivalentes   |
|--|---|
| <i>Variables rectoras</i>                    |   |
| V <sub>A</sub>                               | Planeación, planificación, objetivo, meta, estrategia, diagnóstico, plan.                               |
| V <sub>B</sub>                               | Creatividad, creación, ingenio.   |
| <i>Hipótesis 1: racionalidad e intuición</i> |   |
| V <sub>p1</sub>                              | Análisis, fragmentación, descomposición.  |
| V <sub>p2</sub>                              | Conciliación.   |
| V <sub>p3</sub>                              | Contraste, comparación.   |
| V <sub>p4</sub>                              | Convergencia, coincidencia, encuentro.  |
| V <sub>p5</sub>                              | Percepción, experiencia, inmediatez, espontaneidad.   |
| V <sub>p6</sub>                              | Opinión, comprensión.   |
| V <sub>p7</sub>                              | Intuición, intuitivo.   |
| V <sub>p8</sub>                              | Juicio, lógica.   |
| V <sub>p9</sub>                              | Argumento, reflexión, mediación, meditación.  |
| V <sub>p10</sub>                             | Tradicional, clásico.   |
| V <sub>p11</sub>                             | Divergencia, innovación, distinto, nuevo.   |
| V <sub>p12</sub>                             | Razón, razonamiento, racional, racionalidad.  |
| V <sub>p13</sub>                             | Síntesis, recomposición, reintegración.   |
| V <sub>p14</sub>                             | Asequibilidad, comprensible, aceptación.  |
| <i>Hipótesis 2: operacionalización</i>       |   |
| V <sub>p15</sub>                             | Complejidad, dificultad.  |
| V <sub>p16</sub>                             | Conceptos, conceptualización.   |
| V <sub>p17</sub>                             | Estructura, construcción, diseño, ensayo-error, esquematización, integración, acoplamiento, ensamblaje. |
| V <sub>p18</sub>                             | Flexibilidad.   |

| <i>Variable</i>                             | <i>Vocablos equivalentes</i>   |
|---|--|
| V <sub>p19</sub>                            | Método, proceso, procedimiento.  |
| V <sub>p20</sub>                            | Público, motivación.   |
| V <sub>p21</sub>                            | Aplicación, operatividad, práctico.  |
| V <sub>p22</sub>                            | Fundamento, bases, referentes.   |
| V <sub>p23</sub>                            | Reducción, disminución, recorte.   |
| V <sub>p24</sub>                            | Simplificación, facilitación.  |
| V <sub>p25</sub>                            | Solidez, rigurosidad.  |
| V <sub>p26</sub>                            | Sustancia, esencia.  |
| V <sub>p27</sub>                            | Cantidad, volumen.   |
| <i>Hipótesis 3: decisión</i> <sup>187</sup> |  |
| V <sub>p28</sub>                            | Ambigüedad, desconocimiento, indecisión, duda, confusión.  |
| V <sub>p29</sub>                            | Responsabilidad difusa.  |
| V <sub>p30</sub>                            | Incomprensión.   |
| V <sub>p31</sub>                            | Fines desconocidos.  |
| V <sub>p32</sub>                            | Antecedentes desconocidos.   |
| V <sub>p33</sub>                            | Intención confusa.   |
| V <sub>p34</sub>                            | Medios desconocidos.   |
| V <sub>p35</sub>                            | Desorganización.   |
| V <sub>p36</sub>                            | Trabajo en equipo, decisión colectiva.   |
| V <sub>p37</sub>                            | Decisión, elección, selección.   |
| V <sub>p40</sub>                            | Economizar, utilidad, pérdida, costo, beneficio, incertidumbre, riesgo.  |
| V <sub>p41</sub>                            | Problema.  |
| V <sub>p42</sub>                            | Solución.  |
| V <sub>p43</sub>                            | Alternativas, opciones.  |
| V <sub>p44</sub>                            | Decisor.   |
| V <sub>p45</sub>                            | Trabajo individual, decisión personal.   |
| V <sub>p46</sub>                            | Información, dato.   |
| V <sub>p47</sub>                            | Mentalidad, criterio, guía, principios.  |
| V <sub>p48</sub>                            | Optimización, mejor.   |
| V <sub>p49</sub>                            | Satisfacción, eficacia, éxito.   |
| V <sub>p51</sub>                            | Tiempos, plazos.   |
| <i>Variables de control</i>                 |  |
| V <sub>c1</sub>                             | Comunicación, diálogo, acuerdo.  |
| V <sub>c2</sub>                             | Evaluación, seguimiento, control, monitoreo, vigilancia, medición, estándares, patrones.                                   |
| V <sub>c3</sub>                             | <i>Brief</i> , concepto creativo, plataforma de redacción, estrategia creativa, concepto de comunicación, <i>planner</i> . |
| V <sub>c4</sub>                             | Inspiración.   |
| V <sub>c5</sub>                             | Hemisferios cerebrales, cognición.   |
| V <sub>c6</sub>                             | Decidir, solucionar, deliberar, evaluar, restringir, elegir, seleccionar, determinar, economizar, organizar.               |
| V <sub>c7</sub>                             | Intuir, sintetizar, percibir, conciliar, sentir, comprender, interpretar, ingeniar, descubrir, experimentar.               |
| V <sub>c8</sub>                             | Operar, practicar, preparar, simplificar, estructurar, reducir, actuar, flexibilizar, facilitar, aplicar.                  |
| V <sub>c9</sub>                             | Razonar, problematizar, analizar, reflexionar, describir, comparar, ampliar, multiplicar, intelectualizar, juzgar.         |
| V <sub>c10</sub>                            | Técnicas creativas, <i>brainstorming</i> , asociaciones, juegos, ejercicios.   |

Elaboración propia (2013).

<sup>187</sup> Las variables V<sub>p38</sub>, V<sub>p39</sub> y V<sub>p50</sub> no fueron incluidas dentro de las equivalencias ya que resultó imposible expresarlas en alguna nominación corta. Por ello, se reservaron para la construcción de enunciaciones que permitieran capturarlas de manera más precisa.

2) *Enunciados con relaciones preestablecidas entre variables.* Son enunciados cortos que expresan las relaciones entre las variables que han sido supuestas por la teoría. Suponen situaciones cotidianas de trabajo e intentan evitar, en la medida de lo posible, el uso de los conceptos que están midiendo, con el fin de no incitar una respuesta predeterminada. El propósito de este tipo de reactivos es motivar al entrevistado a definir con precisión las relaciones entre variables específicas y situaciones concretas (véase la tabla 2).

Tabla 2. *Conversión de hipótesis operativas en enunciaciones-objeto*

| <i>Hipótesis operativa</i>                   | <i>Variables en relación</i>   | <i>Enunciado equivalente</i>   |
|--|--|--|
| <i>Hipótesis 1: racionalidad e intuición</i> |  |  |
| H <sub>i1</sub>                              | V <sub>p9</sub> -V <sub>p1</sub>   | “La planeación se realiza después de analizar los problemas”.  |
| H <sub>i2</sub>                              | V <sub>p5</sub> -V <sub>p13</sub>  | “Las ideas surgen por una síntesis espontánea”.  |
| H <sub>i3</sub>                              | V <sub>p4</sub> -V <sub>p3</sub>   | “En el trabajo creativo se confrontan las razones contra las intuiciones”.   |
| H <sub>i4</sub>                              | V <sub>p4</sub> -V <sub>p2</sub>   | “En el trabajo se concilian las razones y las intuiciones”.  |
| H <sub>i5</sub>                              | V <sub>p10</sub> -V <sub>p6</sub>  | “Los planeadores piensan de manera tradicional”.   |
| H <sub>i6</sub>                              | V <sub>p11</sub> -V <sub>p7</sub>  | “Los creativos piensan de modo innovador”.   |
| <i>Hipótesis 2: operacionalización</i>       |  |  |
| H <sub>i7</sub>                              | V <sub>p21</sub> -V <sub>p16</sub> -<br>V <sub>p23</sub> -V <sub>p24</sub> | “Para tener ideas creativas los conceptos se hacen cortos y sencillos a propósito”.  |
| H <sub>i8</sub>                              | V <sub>p27</sub> -V <sub>p15</sub>   | “Con una buena planeación se puede trabajar con mucha información”.  |
| H <sub>i9</sub>                              | V <sub>p26</sub> -V <sub>A</sub> -V <sub>B</sub>                           | “Durante la creación se conserva la esencia del objetivo del plan”.  |
| H <sub>i10</sub>                             | V <sub>p18</sub> -V <sub>p25</sub> -V <sub>A</sub> -<br>V <sub>B</sub>     | “Los planes se modifican conforme se avanza en la creación”.   |
| H <sub>i11</sub>                             | V <sub>p17</sub> -V <sub>p22</sub> -<br>V <sub>p19</sub> -V <sub>p21</sub> | “Existen estructuras fundamentales para hacer que los conceptos sean más operativos”.  |
| H <sub>i12</sub>                             | V <sub>p24</sub> -V <sub>p20</sub> -V <sub>p14</sub>                       | “Los mensajes son fáciles de elaborar cuando se piensa como el público”.   |
| <i>Hipótesis 3: decisión</i>                 |  |  |
| H <sub>i13</sub>                             | V <sub>p37</sub> -V <sub>p41</sub>   | “Las características del problema a resolver influyen en las decisiones creativas”.  |
| H <sub>i14</sub>                             | V <sub>p47</sub> -V <sub>p42</sub>   | “Distintas formas de pensar dan soluciones creativas distintas”.   |
| H <sub>i15</sub>                             | V <sub>p45</sub> -V <sub>p40</sub>   | “Las decisiones individuales sobre lo creativo buscan la menor pérdida y la mayor ganancia”.   |
| H <sub>i16</sub>                             | V <sub>p36</sub> -V <sub>p28</sub>   | “Las decisiones colectivas sobre lo creativo se basan en principios poco claros”.  |
| H <sub>i17</sub>                             | V <sub>p38</sub> -V <sub>p41</sub> -<br>V <sub>p42</sub> -V <sub>p46</sub> | “Cuando no hay información suficiente sobre el problema, se elaboran soluciones a partir de experiencias previas y se las asocia de algún modo”. |
| H <sub>i18</sub>                             | V <sub>p39</sub> -V <sub>p43</sub> -<br>V <sub>p44</sub> -V <sub>p51</sub> | “Cuando el tiempo apremia, los decisores retoman soluciones previamente elaboradas y tratan de adaptarlas al caso”.                              |

Elaboración propia (2013).

A diferencia de las variables nominales agrupadas, las cuales pueden ser relacionadas de manera independiente con otras a partir de sus relaciones de semejanza y diferencia (como corresponde al análisis estadístico clásico), los enunciados diseñados parten de relaciones preconcebidas entre las variables que las convierten en “paquetes” de descripciones

(proposición+complementos),<sup>188</sup> Esta característica es la que los hace susceptibles de ser tratados mediante análisis booleano.<sup>189</sup>

- 3) *Reactivos nominales a partir de ejemplificación de casos.* Consisten en la exposición de casos hipotéticos ejemplares que normalizan situaciones concretas en torno a distintos escenarios de actuación para cada hipótesis, ante los cuales se solicita al entrevistado que brinde su opinión o que evoque experiencias a las que dichos pasajes le remitan. Tienen como funciones guiar el hilo de la conversación; suscitar evocaciones de experiencias similares o relacionadas; fungir como referente para la generación de preguntas abiertas; abundar en detalles o especificidades; y obtener información cualitativa sobre opiniones y percepciones de los entrevistados, hasta la profundidad a la que éstos deseen llegar (véase la tabla 3).

*Tabla 3. Conversión de escenarios hipotéticos en pasajes-ejemplo*

| <i>Variables</i>                             | <i>Situación normalizada</i>   | <i>Pasaje-ejemplo</i>   |
|--|--|---|
| <i>Hipótesis 1: racionalidad e intuición</i> |  |   |
| $V_{p7}-V_{p12}$                             | División del pensamiento racional y el intuitivo en el ámbito profesional.                   | “Para diseñar un lema de campaña, en el proyecto <i>W</i> , quien realizó la planeación y quien elaboró el mensaje jamás estuvieron en contacto, por lo que cada quien cumplió con su parte por separado utilizando su propia forma de entender el plan y pensar el problema”.  |
| $V_{p4}-V_{p3}$                              | Convergencia confrontadora del pensamiento racional y el intuitivo en el ámbito profesional. | “Para diseñar un lema de campaña, en el proyecto <i>X</i> , el planeador y el creativo tuvieron diferencias acerca de los mensajes, ya que el primero señaló al segundo que no elaboró un mensaje que cumpliera con los requisitos establecidos de manera puntual en el plan, mientras que el segundo dijo que lo dispuesto en dicho documento era imposible de hacer y que la creatividad no podía asfixiarse con lineamientos tan rígidos”. |
| $V_{p4}-V_{p5}$                              | Convergencia conciliadora del pensamiento racional y el intuitivo en el ámbito profesional.  | “Para diseñar un lema de campaña, en el proyecto <i>Y</i> , el planeador y el creativo encontraron dificultades para poder trabajar juntos, ya que ambos pensaban de manera distinta. No obstante, de alguna forma resolvieron cómo lograr una planeación que pudiera ejecutarse creativamente y diseñar un mensaje que cumpliera con los puntos básicos pedidos en el plan”.   |

<sup>188</sup> En este caso, la asociación de las variables para integrar los resultados no ha seguido un procedimiento estricto de combinación o permutación estadística con un número fijo de elementos para cada uno, sino que se guía por el criterio del analista, con base en situaciones lógicas propuestas por las hipótesis teóricas. Es por ello que no todas las variables son partícipes de alguna hipótesis operativa, pues se toman exclusivamente aquellas para las cuales se tiene claro algún tipo de relación; el resto se incluye como parte de las nominaciones-objeto, en la espera de que los resultados del análisis arrojen sugerencias sobre cómo asociarlas. Asimismo, es de notarse que en algunos casos se pueden conjuntar paquetes de hasta cinco variables para una misma proposición, mientras que en otros se realizan cruces bivariados clásicos. Se considera pertinente permitir esta falta de uniformidad en los juegos apelando al aspecto cualitativo de la investigación y a las propiedades del objeto de estudio.

<sup>189</sup> *Vid. Infra*, nota 195.

| <i>Variables</i>                                    | <i>Situación normalizada</i>  | <i>Pasaje-ejemplo</i>  |
|---|---|--|
| $V_{p2}$  | Unificación del pensamiento racional y el intuitivo en el ámbito profesional.   | “Para diseñar un lema de campaña, en el proyecto <i>Z</i> , el planeador y el creativo no experimentaron ninguna dificultad para estar en la misma sintonía, ya que ambos pensaban igual y/o ‘hablaban el mismo idioma’. De tal modo, el plan era perfectamente ejecutable para el creativo, quien elaboró un mensaje que coincidía exactamente con lo que el planeador esperaba”.   |
| <i>Hipótesis 2: operacionalización</i>              |   |  |
| $V_{p15}$ - $V_{p27}$                               | Planeación-creación sin operacionalización.   | “Para realizar un mensaje estratégico difundido en un audio, en el proyecto <i>W</i> se han tomado los datos y la información provista por el diagnóstico y la estrategia tal cual fueron elaborados y sin modificaciones”.  |
| $V_{p21}$ - $V_{p23}$                               | Planeación-creación operacionalizada con reducción funcional.   | “Para realizar un mensaje estratégico difundido en un audio, en el proyecto <i>X</i> se tomaron los datos e información provista por el diagnóstico y la estrategia, se trabajaron y se hicieron más pequeños recortando y suprimiendo los conceptos o ideas muy complicados y dejando los que eran más simples”.  |
| $V_{p21}$ - $V_{p24}$                               | Planeación-creación operacionalizada con reducción arbitraria.  | “Para realizar un mensaje estratégico difundido en un audio, en el proyecto <i>Y</i> se tomaron los datos e información provista por el diagnóstico y la estrategia, se trabajaron y se hicieron más sencillos sustituyéndolos por otras ideas o conceptos equivalentes o parecidos que podían ser más fáciles de comprender o de trabajar”.   |
| $V_{p21}$ - $V_{p26}$                               | Planeación-creación operacionalizada con reducción pragmática.  | “Para realizar un mensaje estratégico difundido en un audio, en el proyecto <i>Z</i> se tomaron los datos e información provista por el diagnóstico y la estrategia, se trabajaron y se hicieron más prácticos tomando sólo unos pocos puntos que podían tener más posibilidades de explotarse y dejando un lado todo lo demás”.   |
| <i>Hipótesis 3: decisión</i>                        |   |  |
| $V_{p37}$ -<br>$V_{p46}$ -<br>$V_{p51}$ - $V_{p40}$ | Decisión sobre productos discursivos bajo principio económico.  | “Para tomar una decisión sobre la mejor opción de texto para un folleto, los decisores del proyecto <i>V</i> tenían información suficiente acerca del público y el contexto en que se distribuirían, y además contaban con tiempo suficiente para realizar una propuesta discursiva original y completamente planeada, por lo que consideraron las ventajas y desventajas de cada alternativa de mensaje o punto del contenido podía implicar, y de ahí optaron por la que suponía mayores beneficios o menores costos”. |
| $V_{p37}$ -<br>$V_{p46}$ - $V_{p38}$                | Decisión sobre productos discursivos bajo el esquema de costos de basura con elección por descuido o negligencia.     | “Para tomar una decisión sobre la mejor opción de texto para un folleto, los decisores del proyecto <i>W</i> no tenían información suficiente sobre el público o el contexto en que se distribuirían, por lo cual elaboraron varias alternativas de mensajes basándose en proyectos previos o experiencias parecidas. Posteriormente, trataron de asociar las mejores de esas opciones con lo requerido por los planes o bien lo dejaron a elección del cliente”.  |
| $V_{p37}$ -<br>$V_{p51}$ - $V_{p39}$                | Decisión sobre productos discursivos bajo el esquema de costos de basura con elección por desplazamiento o coyuntura. | “Para tomar una decisión sobre la mejor opción de texto para un folleto, los decisores del proyecto <i>X</i> no tenían tiempo suficiente para realizar una propuesta discursiva original y completamente planeada, por lo cual recurrieron a varias alternativas de mensajes realizados previamente y que habían sido guardados en espera de ser usados. Después, generaron o adaptaron una estrategia que se ajustara o justificara dicha solución”.  |
| $V_{p37}$ - $V_{p50}$                               | Decisión sobre productos discursivos bajo el esquema de sistema flojamente acoplado.                                  | “Para tomar una decisión sobre la mejor opción de texto para un folleto, los decisores del proyecto <i>Y</i> estuvieron en contacto pero no tomaron una decisión conjunta, sino que cada quien hizo la propia dentro de su área o departamento. De este modo, los planeadores estimaron mejor ciertos contenidos, mientras que entre los creativos prefirieron otros. Al final, el mensaje resultante contenía sólo algunos atributos de cada cual”.   |

| <i>Variables</i>   | <i>Situación normalizada</i>   | <i>Pasaje-ejemplo</i>   |
|--|--|---|
| $V_{p37^-}$<br>$V_{p29^-}$<br>$V_{p30^-}$<br>$V_{p31^-}$<br>$V_{p32^-}$<br>$V_{p33^-}$<br>$V_{p34^-}V_{p35}$ | Decisión sobre productos discursivos bajo el esquema de anarquía organizada. | “Para tomar una decisión sobre la mejor opción de texto para un folleto, los decisores del proyecto <i>Z</i> no estaban del todo claros sobre los fines e intenciones del mensaje que elaborarían, no identificaban todos los medios para hacerlo, desconocían los antecedentes que condujeron a la necesidad de tomar tal decisión, no sabían con certeza a quiénes correspondía tomarla y carecían de una forma de organización estable para determinarlo. Por consiguiente, el producto de comunicación final fue el resultado de un proceso vacilante en el que intervinieron muchas manos y estuvo incidido por una serie de circunstancias no sistemáticas que son difíciles de precisar, incluso para los mismos profesionales”. |

Elaboración propia (2013).

VII) *Codificación*. Para la codificación de las respuestas concedidas a cada reactivo, el paquete técnico de consulta recurre al uso de tres escalas de medición, correspondientes a cada tipo de variable y nivel:

- 1) *Escala numérico-nominal*. Es aplicable a los juegos de agrupación, ordenación y relación de nominaciones-objeto, para lo cual se miden los grados de influencia de las relaciones identificadas utilizando los códigos P=“Influencia potencial”; 0=“Nada influyente”; 1=“Poco influyente”; 2=“Algo influyente”; 3=“Muy influyente”. Esta codificación corresponde a las entradas del lenguaje del programa *Lipsor MicMac*.
- 2) *Escala numérico-escalar estilo Guttman*. Es aplicable a las enunciaciones-objeto, ante las cuales el entrevistado debe proporcionar respuestas numéricas expresadas en un rango del 0 al 10 considerando hasta dos decimales, pues su medición se debate entre conceptos opuestos desde lo negativo hasta lo positivo, respectivamente. El propósito es obtener, a través de ellas, las tendencias principales que apunten la guía de cada  $H_i$ . Esta codificación corresponde a la entrada de variables en el lenguaje para el programa *Lipsor Smic-Prob-Expert*.
- 3) *Cadena alfa-lingüística o string*. Es aplicable a las preguntas abiertas y los escenarios hipotéticos expresados en pasajes-ejemplo, cuyo propósito es conocer la respuesta espontánea del entrevistado, retomada a través de la versión estenográfica de la entrevista. Esta información ha sido considerada a juicio inductivo del analista en relación con las categorías y funciones de cada hipótesis de modo que, si éstas encuentran correspondencia, se podrá apoyar la  $H_i$  o, en su defecto, apuntar hacia la  $H_o$ .

Asimismo, se cuida que el diseño del procedimiento de recolección y análisis de la información sea fluido, de modo que su vaciado y procesamiento a través de *software* o herramientas tradicionales resulte naturalmente consecuente, sin la necesidad de reconvertir códigos o recurrir a entradas especiales para el análisis. Es por ello que esta codificación encuentra una correspondencia directa con los tipos de análisis de datos expuestos en el siguiente apartado.

VIII) *Paquete técnico*. En consecución al entramado metodológico realizado, los reactivos, indicadores y códigos desarrollados se vierten y organizan en un paquete técnico de consulta, integrado por varios instrumentos de recolección y medición de datos. La disposición de los *ítems* se estructura a partir de cada hipótesis de trabajo a discutir, con sus temas respectivos. Asimismo, se procura el seguimiento de una estructura dialógica para facilitar un hilo coherente dentro de la conversación, así como promover una situación de comunicación libre y confiable entre entrevistador y entrevistado.

El material para la aplicación de la consulta consta de los siguientes elementos:

- 1) *Cédula de entrevista y observación*. Integrada por los reactivos dispuestos en baterías, formulario de datos de perfil del experto, sugerencias de preguntas abiertas para conducir la conversación y espacios para la anotación de observaciones (véase el anexo I: 1.1).
- 2) *Juego de tarjetas de perfil*. Se compone por diez tarjetas de cartón plastificado de 8 x 9 centímetros, cada una de las cuales contiene cuatro verbos, correspondientes a las orientaciones del pensamiento profesional definidas en la operacionalización de variables: racional, intuitiva, operativa y decisoria (véase el anexo I: 1.2). Se puede escribir y trazar sobre ellas con un marcador permanente.
- 3) *Juego interactivo de variables nominales y enunciados*. Consiste en 64 fichas magnéticas de cartón plastificado de 1 x 5 centímetros, las cuales contienen los vocablos representativos de las variables operativas (indicadores de nominaciones-objeto) (véase el anexo I: 1.3); y 36 fichas de 3 x 10 centímetros, las cuales contienen los enunciados representativos de las hipótesis operativas (enunciaciones-objeto), mismas que se pueden colocar, retirar y desplazar sobre un pizarrón magnético de 30 x 35 centímetros, para establecer posiciones jerárquicas entre las variables (véase el anexo I: 1.4). La manipulación física de los vocablos permite una interacción directa entre las variables y el pensamiento del experto, así



como establecer relaciones y valoraciones entre ellas con ayuda de un marcador de tinta con base de agua y una esponja borradora.

- 4) *Láminas evocativas*. Son tres hojas de cartón plastificado tamaño carta que contienen los grupos de pasajes-ejemplo desarrollados para la identificación de situaciones hipotéticas normalizadas (véase el anexo I: 1.5). También se puede escribir sobre ellas con un marcador indeleble.
- 5) *Muestras de escalas*. Juego de un tarjetón de cartón plastificado de 14 x 21 centímetros, con un ejemplo de la escala numérico-nominal para reactivos de nominaciones-objeto; más otro tarjetón de iguales dimensiones y materiales, con un ejemplo de la escala numérico-escalar para reactivos de enunciaciones-objeto (véase el anexo I: 1.6). Ambos tienen el fin de guiar de manera gráfica a los expertos durante la resolución de los juegos relación y valoración de conceptos y oraciones.

Con estos instrumentos se intenta contrarrestar la complejidad de la medición originada por la abundancia de variables e indicadores mediante un material lúdico que permita la manipulación táctil y visual del contenido para la obtención de respuestas más rápidas y espontáneas. Además, el diseño estructurado del instrumento garantiza la obtención de información detallada y precisa, a la vez que el volumen de datos queda en rangos manejables y adecuados a los propósitos, en concordancia con los límites de esta Tesis.

IX) *Criterios de campo*. Por último, en atención a una adecuada recolección y medición de la información empírica, la aplicación de los elementos que integran el paquete técnico durante la entrevista focalizada se realiza en los siguientes tiempos:

- 1) *Presentación*. Se inicia la entrevista con un mensaje de bienvenida al participante y se le explica la dinámica y la finalidad de la conversación.
- 2) *Introducción al tema*. Se lanzan las primeras preguntas introductorias, en las cuales el entrevistado puede responder libremente. Se complementa con la aplicación de la dinámica de las tarjetas de perfil para determinar la orientación general de su pensamiento profesional.<sup>190</sup>

---

<sup>190</sup> La dinámica consiste en solicitar al experto que señale sobre cada tarjeta, con la ayuda de un marcador, cuál es la acción o habilidad que más utiliza en su labor profesional y cuál es la que menos. Después, se agrupan las respuestas

- 3) *Hipótesis 1.* Se aplica el primer juego de selección, ordenación y asociación de nominaciones-objeto<sup>191</sup> y de ordenación y relación de enunciaciones-objeto.<sup>192</sup> Se abordan preguntas propias de la hipótesis racionalidad-intuición, siguiendo un orden de menor a mayor especificidad en los temas. Se complementa con la dinámica de la ficha descriptiva<sup>193</sup> correspondiente. Se solicita explicación de cada estructura y valoración elaborada.
- 4) *Hipótesis 2.* Se aplica el segundo juego de selección, ordenación y asociación de nominaciones-objeto y de ordenación y relación de enunciaciones-objeto, bajo los mismos criterios de su antecesor.
- 5) *Hipótesis 3.* Se aplica el tercer juego, a la manera de los dos previos.
- 6) *Control.* Se incluyen las variables de control en el juego, recurriendo al juicio de entrevistado.<sup>194</sup>

---

elegidas de acuerdo con su pertenencia a un tipo de perfil y se le solicita que discrimine el grupo que le resulta más frecuente en su trabajo cotidiano y el que menos. Por último, se le solicita reducir ambas elecciones a un solo verbo representativo.

<sup>191</sup> El proceso del juego de nominaciones-objeto consiste en colocar al azar sobre el pizarrón magnético un juego de 40 fichas con las nominaciones-objeto pertenecientes a la hipótesis en turno. Se conceden dos minutos al experto para que las observe detenidamente y elija las diez que le parecen más significativas para conseguir una adecuada transición entre lo planeado y lo creado. Luego, se le pide que ordene esos conceptos de mayor a menor según su grado de importancia y se le asignan cuatro fichas más con los conceptos invariantes o rectores (“planeación” y “creatividad”), más los principales de cada bloque, las cuales deberá intercalar en su jerarquía. Después, se colocan las fichas resultantes describiendo un círculo y se pide al entrevistado que señale con flechas unidireccionales las relaciones de influencia que se gestan entre dichos elementos según las ha observado y experimentado en su actividad profesional. Por último, se le pide que asigne un valor de influencia a cada una de las relaciones establecidas utilizando los códigos de la escala numérico-nominal, con ayuda de la muestra impresa en cartón laminado. Se le anima a que explique cuál ha sido la razón de elaborar tal esquema de relaciones y valores.

<sup>192</sup> El ejercicio del juego de enunciaciones-objeto consiste en colocar al azar sobre el pizarrón magnético un juego de seis fichas con las enunciaciones-objeto pertenecientes a la hipótesis correspondiente. Se conceden dos minutos al experto para que las lea con cuidado y las jerarquice de mayor a menor, según considere que dichas afirmaciones se encuentran o no apegadas a la realidad experimentada en su haber profesional. Después, se colocan seis fichas con los mismos enunciados en el extremo contrario del tablero, también en orden aleatorio. Formadas ambas columnas, se le pide al experto que establezca relaciones de influencia entre las afirmaciones de una y otra, con ayuda de un marcador, considerando la premisa “si... enunciado<sub>x</sub>, entonces... enunciado<sub>y</sub>”. Se le solicita que valore el grado de dicha influencia bajo la escala numérico-escalar con ayuda de la muestra impresa en cartón laminado. Se pide que explique brevemente las asociaciones y valoraciones realizadas. Nuevamente, se le solicita que establezca otras relaciones de influencia entre las enunciaciones-objeto de ambas columnas, esta vez bajo la premisa “si *no*... enunciado<sub>x</sub>, entonces... enunciado<sub>z</sub>”. Otra vez se le invita a que explique las asociaciones y valoraciones realizadas.

<sup>193</sup> La dinámica de fichas descriptivas consiste en conceder al entrevistado dos minutos para que lea los pasajes-ejemplo escritos en la lámina correspondiente y los jerarquice con ayuda de un marcador, según considere que se apegan más a la realidad experimentada en su trayectoria laboral. Después, se le anima a que externé ejemplos, anécdotas o vivencias relacionadas con los extractos elegidos y conceda su punto de vista acerca de ellas. Se elaboran preguntas abiertas con base en las respuestas del experto y se entabla un diálogo lo más detallado y profundo posible.

<sup>194</sup> Este paso tiene como procedimiento presentar al entrevistado el conjunto de fichas de nominaciones pertenecientes a las  $V_c$ , donde se le pide que seleccione las tres que considere más importantes o aquellas relacionadas con temas de los cuales piense que es necesario hablar y que no se hayan tocado a dicha altura de la entrevista. Posteriormente, éstas se integran al juego final de variables elegidas, para proceder directamente con la confrontación.

- 7) *Confrontación*. Se pide al entrevistado que codifique las relaciones entre los principales conceptos que ha identificado con base en las dos escalas diseñadas y se solicita que extienda una explicación de cada asignación numérica.
- 8) *Conclusión*. Se explica al entrevistado la propuesta de la Tesis y se le pide realizar un comentario final en torno a ella.

Aunado a ello, se determinan algunos criterios de aplicación, con el fin de conservar un rango aceptable de calidad experimental en la realización de la consulta a expertos, así como facilitar la logística de su desarrollo:

- 1) *Terreno*. Se concede libertad al entrevistado de elegir el lugar de la entrevista, ya sea en las instalaciones de su lugar de trabajo o en un espacio público, con el propósito de evitar presiones del entorno que pudieran incidir en la honestidad de las respuestas.
- 2) *Interacción*. Se procura una presentación e interacción relajada y dinámica, en la que el entrevistado pueda responder con tranquilidad y sinceridad (vestimenta casual-formal y “trato de tú”).
- 3) *Tratamiento de contenidos*. Se hace referencia a conceptos y elementos teóricos de la manera más simplificada y reducida posible, solicitando al entrevistado que proporcione la mayor cantidad de ejemplos, de acuerdo con sus vivencias.
- 4) *Aplicación dinámica*. Se combina la entrevista focalizada semiestructurada tradicional con el uso de recursos lúdicos, bajo un esquema de interacción total del entrevistado con el contenido de la problemática, de modo que sea éste quien construya la entrevista.
- 5) *Registro de evidencias*. En todo momento, se lleva a cabo el registro en audio de la conversación, así como la toma de apuntes y fotografía de los resultados de los ejercicios.

### 3.2 Construcción del método de análisis

Como se comentó anteriormente, el aparato de análisis de datos para el presente trabajo parte de la hibridación entre métodos y técnicas de corte semicuantitativo y cualitativo, dispuestos dentro de un proceso sucesivo de tratamiento de la información que va de lo descriptivo a lo explicativo y de lo particular a lo generalizante. Esto es así debido a que, una vez desarrolladas

las hipótesis teóricas y vueltas operativas en un proceso deductivo, la lógica apunta a la observación empírica de los casos y su inducción en categorías más generales, para lo cual los métodos seleccionados prestan facultades sobresalientes.

Poteete, Janssen y Ostrom (2012: 53) reconocen al ejercicio descrito como un ejemplo de la “investigación multimétodos” o de “método mixto” que está ganando terreno para los científicos sociales. Aunque afirman que no garantiza que un estudio sea metodológicamente superior a otro, reconocen que es una buena estrategia para equilibrar las virtudes y defectos que cada método tiene por separado. Se puede aplicar cuando el estudio de campo arroja tanta información que resulta difícil de procesar o cuando el objeto de estudio posee tantas aristas que lo tornan muy complejo de abordar –como sucede en el presente caso–. Por consiguiente, es factible hibridar métodos cuantitativos y cualitativos obteniendo lo mejor de cada uno, siempre y cuando ambos apliquen coherentemente al caso y sus bases teóricas o implicaciones no sean mutuamente excluyentes o contradictorias.

El proceso de análisis utilizado aquí se apoya en tres herramientas teórico-metodológicas. En primer lugar, se recurre al uso de métodos basados en el Análisis de Espacio de Propiedades (AEP), con el fin de generar descripciones fundamentadas para la clasificación de las nominaciones-objeto que identifican a las variables en estudio en particular. Después, se desciende a un nivel más específico con el Análisis Cualitativo Comparativo (ACC) de las enunciaciones-objeto, el cual se fundamenta en el álgebra de conjuntos, también conocida como álgebra booleana.<sup>195</sup> Finalmente, se recurre a la Inducción Analítica (IA) para tomar las cadenas alfabéticas y verificar las categorías de análisis establecidas en las hipótesis, en miras a una redefinición de las mismas, acción con la que se deja abierto el terreno hacia una nueva teorización.

Para que la construcción analítica concebida pueda materializarse, se recurre al uso de técnicas de análisis a través de programas de cómputo especializados, a la manera de herramientas de apoyo con las cuales se asegura la calidad de las inferencias realizadas y se acelera su realización. A su vez, dicho *software* hace necesaria la introducción de elementos del análisis cuali-

---

<sup>195</sup> El álgebra lógica, de conjuntos o booleana, llamada así en honor al matemático George Boole, es una estructura matemática en informática que esquematiza las operaciones lógicas *y*, *o*, *no* y *si* (en inglés *and*, *or*, *not*, *if*), así como las operaciones de unión, intersección y complemento. Para su operación, esta herramienta se centra en los valores cero y uno (equivalentes a falso y verdadero, respectivamente), para lo cual acepta un par de entradas y produce una sola salida (cfr. López, 2012). En este caso, el *software* especializado que aquí se usa la emplea para realizar el cálculo de impacto cruzado de dos valores, correspondientes a variables que se confrontan, tarea de donde emana un único resultado booleano.

tativo estructural al estilo de la escuela francesa,<sup>196</sup> usando el método Godet para prospectiva asistida por computadora, el cual se fomenta una reflexión colectiva sobre la disposición en tiempo y espacio de variables de estudio para obtener una visión de las posibilidades de desarrollo de sistemas sociales. De éste se rescatan dos puntos que constituyen las fases correspondientes del análisis próximo: primero, la realización de cruces de variables mediante matrices de impacto, de las cuales emana información sobre el papel que cumplen determinados conceptos en relación con otros —equivalente a un AEP—; y, después, la estimación de las probabilidades de cumplimiento de las hipótesis particulares trazadas de manera individual y en grupo —correlativa a un ACC.

El método Godet alberga un conjunto de técnicas de análisis semicuantitativo que contempla el uso de *software* especializado para el cálculo de probabilidades por medio de álgebra booleana. Comprende un proceso de acercamiento sucesivo al objeto de estudio utilizando las herramientas virtuales *MicMac*, *Mactor*, *Smic-Prob-Expert*, *Morphol* y *Multipol*. A su vez, éstas se encuentran adscritas a un método de escenarios, en el cual cada una corresponde a uno de sus pasos, de tal manera que los programas pudieran servir para conducir un análisis prospectivo profundo de principio a fin, bajo criterios cuantitativos.<sup>197</sup>

Resulta indispensable aclarar que, aunque su secuencia técnica es utilizada para análisis en prospectiva, se ha optado por valerse de las herramientas del método Godet para el análisis

---

<sup>196</sup> La escuela francesa de prospectiva nació a finales de la década de 1960, con los trabajos de Berger, Jouvenel, Massé y Monod (ctds. en Pinto, 2008: 48) acerca del estudio de escenarios del futuro trayéndolos al presente. Hacia finales de la década de 1980, Godet retomó el pensamiento de estos filósofos y lo aplicó a proyectos de consultoría en la iniciativa privada, para lo cual pidió en préstamo diversas herramientas desarrolladas por distintas organizaciones alrededor del mundo, juntándolas y perfeccionándolas. Así, en los años 90 surgió el Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización (Lipsor, por sus siglas en francés), el cual apadrinó el desarrollo de un conjunto de programas de cómputo para la realización de estudios prospectivos y cuyo principal promotor es el mismo Godet.

<sup>197</sup> En el presente estudio, las variables e hipótesis con las que se trabaja son sincrónicas, es decir, atemporales. No obstante, algunas de las herramientas del análisis prospectivo enunciadas permiten ubicarlas en el espacio cartesiano, ponderarlas y obtener asociaciones que resultarían muy difíciles de descubrir por otra vía. Pese a que los resultados que sus análisis corresponden a estimaciones de movimientos en tiempos futuros (de diez a quince años), su sistema no excluye la posibilidad de analizar de manera sencilla la interacción entre variables atemporales —es decir, que pueden conservarse iguales a través del tiempo—, o bien cuyo sentido de la temporalidad no es del todo fundamental. De tal modo, se ha decidido realizar ajustes en el método de análisis y modificaciones en la óptica de interpretación de los resultados, las cuales se consideran pertinentes para poder operar este *software* en un análisis semicuantitativo puramente espacial, aprovechando su compatibilidad estructural con el ACC. En consecuencia, se busca la correspondencia de la codificación de la información recabada de los expertos con las vías de entrada de los programas *MicMac* y *Smic-Prob-Expert*. Se asume plena responsabilidad por las inadecuaciones que puedan emerger de tal adaptación técnico-metodológica.

de los resultados de la consulta a expertos debido a la versatilidad que tienen sus procedimientos para el análisis general de variables y la facilidad de operación que brinda su plataforma.<sup>198</sup>

En consecuencia, se diseña una estrategia metódica que contempla un flujo lineal continuo de elementos. Primero, los datos proporcionados por los expertos entran en el análisis a través de los códigos de respuesta correspondientes a los tres tipos de variables que conforman el paquete técnico de consulta. Después, los códigos numérico-nominales sirven para la integración de matrices de impacto cruzado, de las cuales emanan planos directos de relaciones espaciales entre variables a través de *MicMac*, cuya interpretación atiende a comprobar o refutar elementos de las hipótesis planteadas de acuerdo con la distribución que las variables observan en ellos. Luego, en el caso de la codificación numérico-escalar, se establecen las probabilidades condicionales que los entrevistados estiman para la realización de cada una de las  $H_i$  enunciadas, por lo que su interpretación estará sujeta a los juegos de probabilidades simples y relacionales que se obtengan con *Smic-Prob-Expert*.

De tal modo, cada una de las escalas previstas sirve para añadir o restar puntos (en sentido figurado) a la corroboración de cada hipótesis teórica y sus categorías. Así lo hace la escala numérico-nominal con la  $V_A$  y  $V_B$ , así como con las  $V_p$  y  $V_c$ ; sucede de igual modo en el caso de la numérico-escalar con las  $H_p$  y  $H_o$ ; y en el de las *string* con cada proposición. De tal suerte, se garantiza la posibilidad de comparación entre resultados y la integralidad del análisis al repartir conceptos y elementos pertenecientes a distintos planteamientos dentro de una misma escala. Además, se preserva la esencia conceptual de cada entramado teórico, al tiempo que se derivan categorías operativas para un análisis práctico tendiente a la comprobación o refutación de las proposiciones.

Finalmente, se hace un esfuerzo intelectual por amalgamar los resultados de cada uno de estos análisis para corroborar, apuntalar o refutar los resultados obtenidos contrastándolos con el cuerpo teórico elaborado, con la intención de llegar a un esbozo de los elementos fundamentales sobre los que coinciden los expertos acerca del “paso perdido”. La conclusión depende del juicio inductivo del investigador, quien asume la responsabilidad de contrastar los datos cualitativos obtenidos con los cuantitativos y justificar la conclusión.

---

<sup>198</sup> Gracias al *software* de Lipsor ha sido posible el manejo de bases de datos con mayor profundidad; allende a la gran ventaja que representa el hecho de ser desarrollos computacionales de uso gratuito en términos de accesibilidad al investigador. Por ello, fueron diseñados bajo la misma base de programación y comparten interfaces gráficas idénticas. Además, tienen la capacidad de extraer datos de la misma base, transportarlos de un programa a otro con cierta facilidad y recodificarlos en formatos compatibles con las versiones 97-2003 de *Microsoft Office*.

A continuación el detalle de las tres herramientas de análisis:

I) *Análisis de Espacio de Propiedades con matrices de impacto cruzado MicMac*. El AEP, descrito por Lazarsfeld y Barton (ctds. en Becker, 1999: 213), se basa en la contraposición de categorías para la ubicación espacial de elementos o variables dadas sus cualidades. El espacio de propiedades es definido como un plano con ejes  $x$  y  $y$  (e incluso  $z$ ), los cuales corresponden a cualidades que definen al objeto. Por ello, se recurre al uso de combinatorias estadísticas, tablas lógicas de verdad o clasificaciones cruzadas de variables cualitativas en tablas cuádruples. La situación de una variable en uno u otro punto del plano –o, en lo tridimensional, el cubo– depende de su cumplimiento positivo o negativo con las propiedades de las categorías clasificatorias, entendiendo que se trata de clases a las que se pertenece o no se pertenece (no hay términos medios). Esto se ejemplifica comúnmente con un plano cartesiano o construyendo una tabla de verdad, en donde se alterna entre combinaciones de signos  $(++)$ ,  $(+-)$ ,  $(-+)$  y  $(--)$ , tal como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Traducción de combinatorias cartesianas en una tabla de verdad<sup>199</sup>

|             |    |             |     |
|-------------|----|-------------|-----|
|             |    | Propiedad B |     |
|             |    | Sí          | No  |
| Propiedad A | Sí | $W$         | $X$ |
|             | No | $Z$         | $Y$ |

→

|        | Propiedad A | Propiedad B | Clasificación |
|--------|-------------|-------------|---------------|
| Caso 1 | +           | +           | $W$           |
| Caso 2 | +           | -           | $X$           |
| Caso 3 | -           | +           | $Z$           |
| Caso 4 | -           | -           | $Y$           |

Diseñado a partir de los esquemas de Becker (2009). *Trucos del oficio*, pp. 224, 226.

Para Becker (cfr. 1999), el AEP tiene la ventaja de develar objetos y conceptos que quizás no se estaban considerando desde un principio, ya que supone un espacio definitivo en el que, dadas ciertas propiedades delimitantes, se presupone que no puede existir algo que no pueda tomar lugar en dicho espacio. Por supuesto, la efectividad del análisis recae en la habilidad y buen juicio del analista para designar categorías valiosas con las cuales clasificar y reconocer adecuadamente la pertenencia de un elemento a una u otra permutación. En contraparte, tiene la desventaja de que dificulta el análisis de combinaciones de variables continuas, por lo que es mejor reservarlo sólo para el estudio de variables aisladas o en dupla.

<sup>199</sup> El ejemplo debe leerse de la siguiente manera: “si se nombra a la combinación de la propiedad A y la propiedad B como categoría  $W$ , entonces el caso 1, que cumple con ambas propiedades, se clasifica como un ejemplo perteneciente a la categoría  $W$ . En contraparte, si se nombra a la ausencia de ambas propiedades como categoría  $Y$ , entonces el caso 4, que no las posee, se clasifica como un ejemplo perteneciente a la categoría  $Y$ . Funciona de la misma manera para los casos que sólo poseen una de dichas propiedades”.

En estrecha correspondencia, el análisis estructural permite cifrar, en términos matemáticos y espaciales, la importancia de conceptos y elementos aislados, así como las relaciones que guardan entre sí. En él se describe un sistema a través de una matriz que relaciona los elementos constitutivos con el resto.<sup>200</sup> Los juicios reflexionantes de expertos son usados para determinar las variables clave que serán mutuamente contrastadas por la influencia de unas sobre otras, obteniendo tendencias y objetivos implícitos en el sistema con relaciones lineales.

Figura 5. Matriz de influencias directas<sup>201</sup>

|                 | V <sub>pv</sub> | V <sub>pw</sub> | V <sub>px</sub> | V <sub>py</sub> | V <sub>pz</sub> |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| V <sub>pv</sub> |                 | 3               | 0               | 1               | P               |
| V <sub>pw</sub> | 1               |                 | P               | 0               | 0               |
| V <sub>px</sub> | 2               | P               |                 | 1               | 0               |
| V <sub>py</sub> | 3               | 2               | 3               |                 | 0               |
| V <sub>pz</sub> | 2               | 2               | 3               | 1               |                 |

Diseñado a partir de la imagen del panel de trabajo del *software Lipsor MicMac*.

En atención a lo comentado, *MicMac* facilita el análisis de variables y permite delimitar el sistema para seleccionar las claves con las cuales se efectúa un AEP en el cual se estudian las interacciones estableciendo relaciones directas, indirectas, ocultas y potenciales. Para una adecuada correspondencia entre las respuestas de los entrevistados y la codificación de variables en el *software*, se les pide que jerarquicen y valoren las relaciones entre conceptos

<sup>200</sup> De aquí en adelante, se comprende el uso del término “sistema” como el conjunto de elementos que son puestos en juego dentro del cálculo booleano y las relaciones que dicha interacción determina sobre ellos. En este sentido, el sistema del que se habla puede ser comparado con la “caja negra” de la creatividad, en la cual se ingresan insumos de información a través de un *input* y se obtienen soluciones discursivas por medio de un *output* (vid. *Supra*, figura 2). También se le puede identificar en el esquema del “paso perdido” y en la estructura de la planeación de la comunicación. Siendo así, la perspectiva sistémica, aunque no forma parte del fundamento de la presente Tesis, se manifiesta útil en atención al principio funcional-estructuralista que subyace a este análisis.

<sup>201</sup> El ejemplo se lee de la siguiente manera: “en la primera fila de la matriz, se observa que: V<sub>pv</sub> no puede influir sobre sí misma (celda cancelada); V<sub>pv</sub> tiene una influencia fuerte sobre V<sub>pw</sub>; V<sub>pv</sub> no tiene influencia sobre V<sub>px</sub>; V<sub>pv</sub> tiene una influencia débil sobre V<sub>py</sub>; V<sub>pv</sub> tiene una influencia potencial sobre V<sub>pz</sub>...” (vid. *Supra*, nota 191). Continúa del mismo modo con el resto de las celdas de la matriz. Obsérvese que una variable no puede cruzarse consigo misma, por lo que el cálculo para el llenado de las casillas en la matriz surge de la fórmula  $x=n(n-1)$ , en donde  $x$  es el número de interacciones posibles y  $n$  corresponde a la cantidad de variables en juego seleccionadas por los expertos (mismas que pueden tener un valor de 2 hasta 99, de acuerdo con los límites de procesamiento del programa de cómputo).



aislados que se correlacionan con objetos de su mundo laboral, a las cuales se les asigna un valor en función del grado de influencia que una pueda tener con respecto de la otra, basándose en la escala numérico-nominal diseñada en el aparato de medición.<sup>202</sup> Un ejemplo de la conformación de la matriz se muestra en la figura 5.

Una vez hecho el cálculo matricial de las influencias de las variables, se procede a realizar el análisis sobre un plano cartesiano configurado por los polos  $x$ =alta dependencia,  $-x$ =baja dependencia,  $y$ =alta influencia y  $-y$ =baja influencia, en donde cada cuadrante se configura como una zona con propiedades específicas (véase la figura 6):

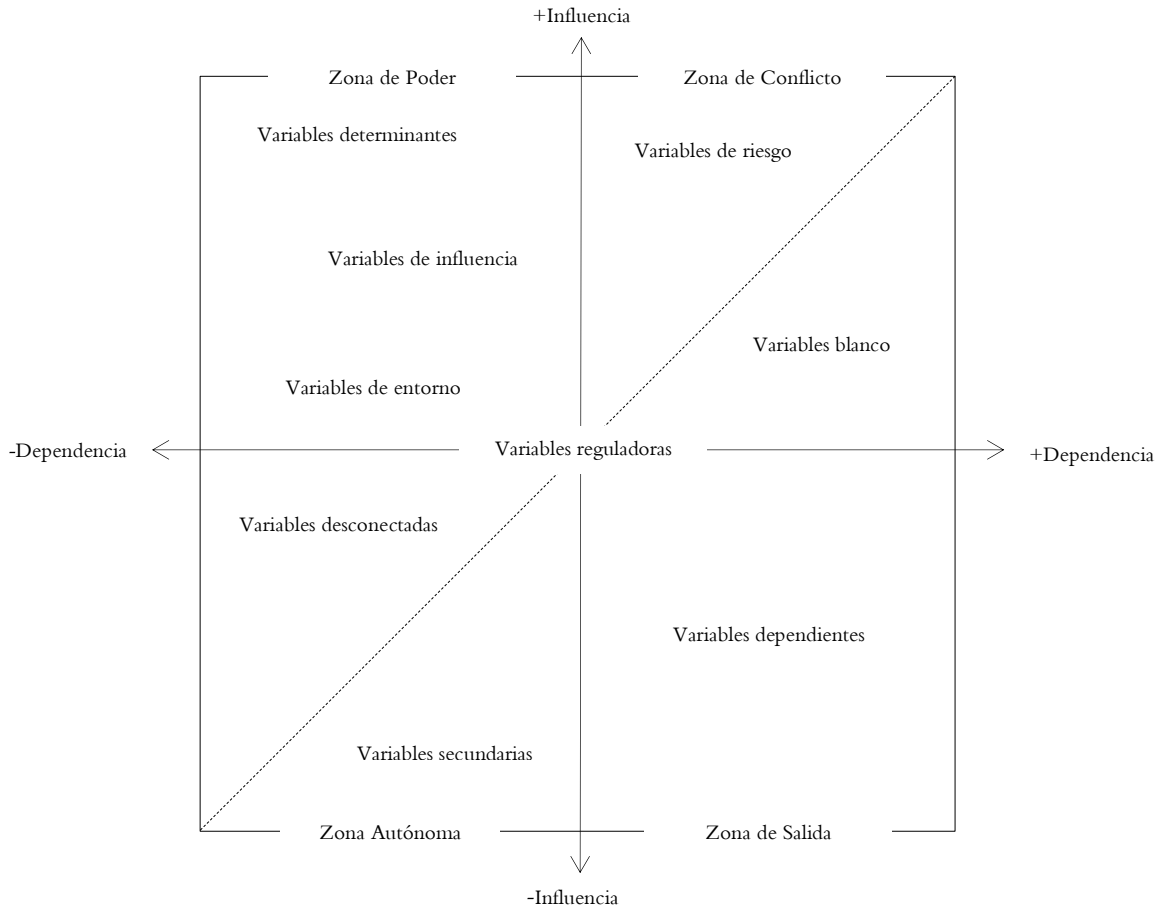
- 1) *Zona de poder* ( $-x, y$ ). Comprende variables altamente influyentes y poco dependientes, las cuales causan fuerte impacto sobre todo el sistema. Éstas no son fácilmente modificables por los actores, puesto que pertenecen a constantes del entorno.
- 2) *Zona de conflicto* ( $x, y$ ). Tiene variables altamente influyentes pero, a su vez, dependientes, por lo cual son potencialmente transformadoras. Son variables clave, ya que sí pueden ser controladas por los actores.
- 3) *Zona de salida* ( $x, -y$ ). Aquí quedan las variables poco influyentes pero altamente dependientes, que son resultado secundario del sistema y pueden ser muy receptivas y volátiles ante cualquier cambio. A través de ellas, se denota la manera en que funciona el sistema y son completamente controlables, ya sea de manera directa o través de las que las influyen.
- 4) *Zona autónoma* ( $-x, -y$ ). En esta área se encuentran las variables poco influyentes y poco dependientes, por lo que son tendencias aisladas del sistema, cuya inercia les confiere escasas posibilidades de modificación, lo que las vuelve de poca importancia.

Derivado de esto, las variables dispersas en las cuatro zonas de propiedades se analizan de acuerdo con su funcionalidad dentro del sistema. Desde esta perspectiva, se proponen cinco tipos y seis subcategorías (véase la figura 6).

---

<sup>202</sup> Vid. *Supra*, tabla 1.

Figura 6. Espacio de propiedades de los planos matriciales y tipos de variables en Lipsor MicMac



Rediseñado: Astigarraga (2006). “Matriz de impactos cruzados”, en *Prospectiva.eu*, p. 19.

- 1) *Variables determinantes o influyentes*. Se ubican en la zona de poder. Son la entrada en el sistema y lo condicionan. Se dividen en dos tipos:
  - a) *Determinantes*. Variables con mayor grado de influencia y menor dependencia, las cuales se utilizan como frenos o motores del sistema.
  - b) *De entorno*. Influyentes en segundo grado, a veces dependen un poco de las determinantes. Reflejan un “decorado” del sistema.
  
- 2) *Variables relé*. Están localizadas en la zona de conflicto. Presentan una movilidad alta, por lo que son sumamente inestables. Su grado de influencia condiciona a las variables que se ubican en la zona de salida. Se distinguen dos tipos de éstas:

- a) *De riesgo o clave*. Si se traza una línea diagonal a 45 grados desde el origen del plano cartesiano, estas variables se sitúan a lo largo y por sobre de la misma. Tienden a la inestabilidad y, por tal motivo, representan un punto de ruptura para el sistema. No obstante, poseen una influencia considerable.
  - b) *Blanco u objetivo*. Se ubican debajo de la línea diagonal descrita. Son un resultado de las de riesgo y de la evolución del sistema. Debido a la naturaleza de la zona de conflicto, es posible actuar sobre éstas para que evolucionen en la forma deseada. Presentan una dependencia mayor.
- 3) *Variables dependientes o de resultado*. Se sitúan en la zona de salida. Se muestran susceptibles y dependientes de la evolución de las de riesgo y *relé*. Son los productos finales del sistema.
- 4) *Variables autónomas o excluidas*. Están ubicadas en la zona autónoma. Se caracterizan por no tener influencia ni dependencia alguna del sistema, es decir, no lo afectan positiva ni negativamente. Se distinguen dos tipos:
- a) *Desconectadas*. Si se traza una diagonal de 45 grados desde el origen del plano, éstas se localizan por encima de la misma. Indican la exclusión y marginalidad de la dinámica del sistema.
  - b) *Secundarias*. Se ubican por debajo del trazo descrito. Estas variables son consideradas puntos de aplicación para posibles medidas adicionales.
- 5) *Variables reguladoras o “de pelotón”*. Se localizan alrededor del centro del sistema. Son de influencia y capacidad de movilidad medianas. Su tendencia depende del cuadrante hacia el cual se inclinen.

Ya obtenido el análisis por planos, *MicMac* es capaz de exponer juegos de relaciones entre las variables cuando se presentan cambios al interior del sistema. Además, puede mostrar las conexiones fuertes, medias y débiles entre los principales elementos del sistema, expresadas en un gráfico tridimensional.

II) *Análisis Cualitativo Comparativo con prueba de hipótesis Smic-Prob-Expert*. En contraste con el AEP, que se basa en el estudio de variables aisladas y su inclusión dentro de ciertas categorías con base en sus cualidades, el ACC o análisis cualitativo booleano parte de asociaciones ya conformadas para compararlas con otras, por lo que sitúa su atención en combinaciones, no en elementos libres. El ACC utiliza los enunciados como materia prima para efectuar su análisis, ya que éstos pueden manifestar la combinación de dos o más variables, justo como lo hacen las enunciaciones-objeto construidas en el apartado previo de esta Tesis. Su propósito es indagar la posibilidad de coexistencia de ciertas secuencias o cadenas de proposiciones y cómo el resultado de una puede verse afectado por la presencia o ausencia de las demás.

De tal modo, el ACC invierte la manera de ver al objeto de estudio, pues se enfoca en los conjuntos, las relaciones, las causalidades múltiples, las alternativas insospechadas y los casos desviados, situaciones que no suelen ser importantes para el análisis de variables de corte estadístico tradicional. De hecho, "...contrasta fuertemente con las técnicas estadísticas estándar para análisis multivariado porque dirige su atención a combinaciones de variables y no a variables individuales" (Poteete, Janssen y Ostrom, 2012: 166). Es por ello que recurre al álgebra de conjuntos como herramienta indispensable para pensar de modo distinto el análisis numérico. En este nuevo paradigma

Las explicaciones pretenden ser universales, leyes sociológicas de gran generalidad, y las variables ejercen su influencia independientemente del contexto histórico o social. Desde esta perspectiva, la investigación se realiza creando un "concurso de data" donde las interpretaciones rivales de un fenómeno social, representadas por sus variables favoritas compiten, y gana aquella (o aquellas) que dan cuenta de la mayoría de las variaciones ocurridas en la cosa a explicar. Quizá lo más importante de todo sea que este enfoque busca una respuesta al problema explicativo cuando, en realidad, los acontecimientos que analiza son producto de cualquiera de varias combinaciones de condiciones causales (Becker, 1999: 237).

Así, a diferencia del AEP, que busca encontrar la mayor cantidad de casos dentro de cada categoría o cuadrante, el ACC persigue lo contrario: reducir a su mínima expresión las posibilidades de combinaciones de casos que produzcan los resultados a explicar. De tal suerte, la complejidad causal es asumida en su totalidad y luego clarificada, no a través de su disección exegética, sino en la agrupación de sus factores conformando cadenas de relación lo más largas y abarcadoras que sea posible.

Ragin (1987: 101) da cuenta de algunas de las características que hacen del análisis booleano y de algunas de sus expresiones, como el ACC, un método exitoso para obtener resultados diferentes y más confiables que las formas de análisis tradicional de tendencia fragmentaria. El autor señala que el enfoque cualitativo basado en álgebra de conjuntos

Es holístico en su orientación hacia casos porque los ve en términos de combinaciones de valores y compara holísticamente los casos con diferentes combinaciones. Esta característica de la comparación cualitativa de base booleana la convierte en un instrumento ideal para identificar patrones de causalidad coyuntural múltiple. El enfoque tiene un fuerte elemento inductivo (que se asemeja a la investigación orientada hacia casos) porque procede desde el fondo hacia la superficie, simplificando la complejidad de una forma metódica y por pasos. Comienza con una inclinación hacia la complejidad—examina cada combinación lógica de valores posible—y simplifica la complejidad por medio de contrastes cuasi-experimentales—procedimientos que se aproximan a la lógica de la comparación científica ideal...<sup>203</sup>

Aunque este procedimiento pudiera parecer complicado (e incluso impráctico) para realizar un estudio social, el análisis booleano constituye una herramienta útil en investigaciones limitadas a observar un número reducido de casos y que, además, necesitan hacerlo de manera puntual, sin perder tiempo en analizar una gran explosión de cruces de variables vis a vis, como sucede con los métodos estadísticos clásicos y los análisis cuantitativos de contenido. Esta Tesis alberga características similares a esos estudios y, por consiguiente, puede verse beneficiada por dicha alternativa.<sup>204</sup>

---

<sup>203</sup> En el original: “It is holistic in its orientation toward cases because it views them in terms of combinations of values and compares cases with different combinations holistically. This feature of Boolean-based qualitative comparison makes it an ideal instrument for identifying patterns of multiple conjunctural causation. The approach has a strong inductive element (which mimics case-oriented research) because it proceeds from the bottom up, simplifying complexity in a methodical, stepwise manner. It starts with a bias toward complexity—every logically possible combination of values is examined—and simplifies this complexity through experiment-like contrasts—procedures which approximate the logic of the ideal social scientific comparison...” (traducción propia).

<sup>204</sup> No obstante, es importante tener claro que en el presente documento se recurre a una adaptación del método para satisfacer las necesidades de investigación con los recursos disponibles. Es debido reconocer que algunos autores señalan que el ACC debe usarse preferentemente para muestras amplias y aplicado de manera concomitante con otro tipo de métodos que sean los que le proporcionan la información de base, como pueden ser los estudios de campo con grandes muestras o el metaanálisis. En tal sentido, se trabajará a sabiendas de que “Aunque la información puede generarse a partir de trabajo de campo, experimentos o metaanálisis, la técnica ciertamente requiere un conjunto de datos muy amplio. De hecho, dados sus fundamentos en la teoría de conjuntos, la aplicación del ACC a una muestra pequeña o poco representativa puede producir resultados equívocos” (Rudel, ctd. en Poteete, Janssen y Ostrom, 2012: 166). Éste es un riesgo que se ha decidido correr en virtud de los recursos con los que se cuenta y el deseo de poner en práctica el método para evaluar sus alcances en una investigación de este tipo. El autor asume entera responsabilidad sobre los posibles sesgos en el estudio.

Becker (cfr. 1998: 238-240) sintetiza en siete pasos el procedimiento para realizar un ACC: definir los resultados que se desean investigar y las variables a las que se apostará para explicarlos; definir cada variable de manera operativa como la presencia o ausencia de un elemento (dicotomías positiva y negativa); hacer una matriz de información en donde se contemplen todas las permutaciones lógicas posibles de esas variables en duplas; reformatear la matriz a manera de una tabla de verdad por casos; ignorar o desechar las diferencias entre dos situaciones que no afecten al resultado; usar los algoritmos booleanos para encontrar los implicados primordiales en las relaciones establecidas y eliminar los que no sean lógicamente indispensables, de manera que queden la menor cantidad de cadenas de combinaciones posibles (para esto, el científico lego del álgebra puede valerse del *software* especializado); y, por último, interpretar las ecuaciones resultantes en términos de la presencia o ausencia de una variable para afectar al resultado. Puede advertirse que los dos primeros puntos de esta lista ya han sido realizados: el primero con la búsqueda de los factores fundamentales del “paso perdido” como resultado esperado, y el segundo con la elaboración de variables e hipótesis operativas en el diseño del aparato de medición, donde unas son definidas por la presencia o ausencia de una circunstancia específica, mientras que otras lo son por la advertencia o inadvertencia de ciertas relaciones de variables en las respuestas de los expertos. Asimismo, los pasos tercero y cuarto son también propios del AEP, por lo cual no resulta extraño que ambos métodos puedan compaginarse.

De tal suerte, continuando con dicho procedimiento para su aplicación técnica en el presente estudio, una vez hecho el cruce estructural de variables para ubicar la posición e importancia de cada una mediante el AEP, lo siguiente es realizar una prueba de hipótesis con cada una de los enunciados descendientes de las  $H_i$  apoyándose en el programa *Smic-Prob-Expert*, *software* que facilita el trabajo de probabilidad de escenarios usando la técnica *Smic*<sup>205</sup> más las consultas de expertos, con las cuales se toman en cuenta las probabilidades de realización de cada hipótesis en función de las demás. Este método se basa en una matriz de contraposición a través de la cual, mediante álgebra de conjuntos, se estima la probabilidad

---

<sup>205</sup> La técnica de hipótesis *Smic* consiste en establecer una matriz de influencias cruzadas entre conjuntos de hipótesis en lugar de conjuntos de variables. De tal modo, al contrastar dos hipótesis *Smic*, se sabe implícito que debe haber al menos tres variables en juego: una variable base y dos complementos que signifiquen una diferencia de resultado al relacionarlos con la base (esto puede representarse como:  $H_{ix}=V_a \cdot V_b$ ;  $H_{iy}=V_a \cdot V_c$ , donde  $H_{ix}$  y  $H_{iy}$  son variables base, mientras que  $V_a$ ,  $V_b$  y  $V_c$  son complementos).

de que cada una se realice por sí misma (muy probable, probable, medianamente probable, improbable y muy improbable) y en correlación binaria con las demás.<sup>206</sup> Su procedimiento

...consiste en analizar la evolución de un grupo restringido de variables claves tomando en cuenta el impacto que provocaría la aparición o no de una de ellas sobre la aparición o no del resto... [para lo cual] Cada experto responde a una gran cantidad de preguntas y luego las mismas son ingresadas en un *software* para la visualización de las combinatorias y probabilidades por escenario (Pinto, 2008: 51).<sup>207</sup>

En su codificación, la estimación de probabilidades de presentación y coexistencia de las  $H_i$  se calcula en un rango de 0 a 1 punto, utilizando decimales para establecer valores intermedios entre lo completamente probable y lo completamente improbable (véase la figura 7).<sup>208</sup>

Debido a la explosión de cruces que significa un análisis de este tipo, se recomienda no rebasar un total de seis  $H_i$  a evaluar (con sus respectivas  $H_o$ ), lo cual fuerza a seleccionar las más trascendentes de acuerdo con las opiniones de los expertos y, así, reducir la extensión del sistema.<sup>209</sup> Asimismo, para garantizar la calidad de la información recabada, se recomienda utilizar un criterio de proporcionalidad inversa entre la cantidad de expertos consultados y la de preguntas realizadas (cfr. Pinto, 2008: 54).

Figura 7. Matrices de hipótesis *Smic*<sup>210</sup>

| Si se cumple... | ...¿cuál es la probabilidad de que se cumpla...? |          |          | Si se no cumple... | ...¿cuál es la probabilidad de que se cumpla...? |          |          |
|-----------------|--|----------|----------|--------------------|--|----------|----------|
|                 | $H_{ix}$   | $H_{iy}$ | $H_{iz}$ |                    | $H_{ix}$   | $H_{iy}$ | $H_{iz}$ |
| $H_{ix}$        |  | 0.90     | 0        | $H_{ix}$           |  | 0        | 0.90     |
| $H_{iy}$        | 1.00   |          | 0.50     | $H_{iy}$           | 1.00   |          | 0.50     |
| $H_{iz}$        | 0  | 0.50     |          | $H_{iz}$           | 1.00   | 0.50     |          |

Diseñado a partir de la imagen del panel de trabajo del *software Lipsor Smic-Prob-Expert*.

<sup>206</sup> Esto es: “si  $H_{ix}$  se cumple, ¿cuál es la probabilidad de que  $H_{iy}$  también resulte?; y si  $H_{ix}$  no se cumple, ¿cuál es la probabilidad de que  $H_{iy}$  sí lo haga?”. Dado que se está trabajando con variables atemporales, se considera al análisis de hipótesis encadenadas como la posibilidad de coexistencia espacial de ambas. *Vid. Supra*, nota 192.

<sup>207</sup> Cursivas y corchetes propios.

<sup>208</sup> Esta codificación es compatible con la de los reactivos numérico-escalares pertenecientes a los juegos de enunciaciones-objeto contenidos en el diseño del paquete técnico de consulta. De este modo, el vaciado de las respuestas en el *software* sólo requiere el punto decimal un lugar a la izquierda en cada caso. *Vid. Supra*, tabla 2.

<sup>209</sup> Se contemplan 60 permutaciones como máximo, dada la fórmula  $x=2n(n-1)$ , en donde  $x$  es el número de permutaciones posibles y  $n$  la cantidad de hipótesis en juego (mismas que pueden tener un valor entre 2 y 6).

<sup>210</sup> El ejemplo se lee de la siguiente manera: “Si se cumple  $H_{ix}$ , existe una probabilidad de 0.90 sobre 1.00 de que se cumpla  $H_{iy}$ ; en contraparte, si no se cumple  $H_{ix}$ , la probabilidad de que se cumpla  $H_{iy}$  es nula”. Funciona del mismo modo para el resto de las relaciones.

Por último, el *software* permite obtener resultados que indican las proximidades o distancias entre las  $H_i$ , esbozándolas en un plano cartesiano. Además, la información puede desglosarse en histogramas con la sensibilidad de influencias y dependencias de cada elemento por cada uno de los expertos o en conjuntos por grupos de expertos.

III) *Inducción Analítica a partir de cadenas alfabéticas*. Se denomina IA a la práctica para estudiar puntos específicos de interés dentro de un espectro amplio de resultados cualitativos desarrollada por sociólogos como Cooley, Stuart Mill, Mead y Blumer (ctds. En Becker, 1998: 247). Ésta consiste en evaluar la teoría construida caso por caso, de manera que se pueda explicar un fenómeno específico en la medida en que se avanza en la revisión de casos. Su procedimiento es, más o menos, el siguiente: se formula una explicación del primer caso cuando se obtiene información sobre él; luego, se aplica al segundo caso y, si no coincide del todo, se agregan, quitan o modifican elementos de la teoría para que pueda responder a ambos; una vez que lo logran, se procede de igual forma con los casos restantes, hasta agotar la lista. El resultado de este proceso debe ser una explicación ajustada para todos los casos a partir de sus elementos comunes (cfr. Becker, 1998: 248).

Para que lo anterior sea posible, se contemplan dos formas de IA de acuerdo con la naturaleza de objeto de investigación. La primera es la modalidad rigurosa, que examina todos los casos a los que se aplica la teoría y busca una explicación con elementos universales que concuerde con ellos. En contraparte, la segunda es la IA no rigurosa –aunque no por ello menos seria o científica–, la cual parte del supuesto de que será muy difícil que todos los casos encuentren un punto positivo de coincidencia, por lo que se procede a identificar tres tipos de éstos: casos negativos por pequeñas diferencias, los cuales pueden ser incorporados si se altera la explicación; casos negativos que difieren sólo en la situación que se está examinando, por lo que pueden descartarse bajo el argumento de que, aunque parezcan serlo, en realidad no pertenecen a la clase de aquello que la teoría pretende explicar; y casos negativos con diferencias considerables, para lo cual el investigador deberá evaluar, bajo su propio criterio, qué tanto conviene alterar la explicación para ajustarla a ese caso, o bien desecharlo considerándolo como “atípico” y no susceptible de participar en generalizaciones (cfr. Becker, 1998: 249-267).

En el presente trabajo, se recurre al uso de una IA no rigurosa para examinar de manera específica la delimitación del “paso perdido” y de cuestiones puntuales derivadas de és-



te, con el fin de encontrar los elementos compartidos que son capaces de proponer una explicación. Esto se hace mediante la inducción de las relaciones entre variables o temas a partir de los comentarios realizados por los expertos, de modo que se localicen los puntos de coincidencia que son explicativos y se desechen los casos que no sean funcionalmente considerables. Para ello, se recurre a la comparación entre discursos de los entrevistados vertidos en la versión estenográfica y en las cédulas de cada sesión.

Con lo visto hasta aquí, se advierte que cada uno de los momentos del análisis permite crear un método híbrido en el cual se exploran las generalidades de la información vertida por la consulta a expertos y se buscan puntos particulares y profundos a partir de ellas. De tal manera, aunque tienen objetivos distintos, los tres tipos de análisis son complementarios:

El punto fuerte del AEP es el método para crear y analizar tipos manipulando posibilidades lógicas. El punto fuerte del ACC es el énfasis que pone en la explicación coyuntural, la búsqueda de combinaciones de elementos que producen resultados únicos e invariables. El punto fuerte del IA es el método para descubrir qué hay que agregar a –o sustraer de– una explicación para que funcione (Becker, 1998: 249).

Explotando estos recursos incorporados al método diseñado se puede realizar un ejercicio de tipificación, combinación y reducción de la información recopilada en campo para la búsqueda de los elementos fundamentales que permiten la correspondencia entre el plan-diseño y la producción de discursos dentro de la planeación de la comunicación.

También es preciso tener en mente las limitaciones que existen para el método elegido, con el fin de ser intelectualmente honestos y reconocer los posibles sesgos expectables en sus resultados. Por ejemplo, al tratarse de un estudio inclinado mayormente hacia lo cualitativo, posee menores facultades para determinar generalidades en las relaciones existentes entre variables y fenómenos de lo que lo podría hacer uno cuantitativo; más aún cuando se trata de una muestra tan pequeña. Asimismo, existe una marcada tendencia hacia estudios de caso concentrados alrededor de una sola disciplina, los cuales producen resultados similares entre sí debido a sesgos académicos y/o administrativos. Ambos obstáculos han tratado de atenuarse –que no eliminarse o solucionarse– a través de dos estrategias metodológicas, respectivamente: recurriendo a añadir componentes semicuantitativos en el análisis, que permitan una codificación de las respuestas y el trazado de relaciones en esquemas gráficos; y la selección de una muestra que

conjuga unidades provenientes de diferentes disciplinas y ámbitos de la práctica de la planeación y la creatividad en la comunicación.

Así, abordar sobre el método de estudios de caso, Poteete, Janssen y Ostrom (2012: 86) admiten también que

Sus principales desventajas tienen que ver con una validez externa limitada, problemas de falta de determinación y dificultad de reproducción. La síntesis de los hallazgos representa un problema práctico inmenso; la contribución de los estudios de caso al desarrollo teórico depende de la capacidad de los académicos para superar las barreras para el intercambio de hallazgos de producto de divisiones disciplinarias y de los imperativos de la especialización.

Además, los mismos autores afirman que es imprescindible reconocer que “Los estudios de caso, independientemente de cuán cuidadosamente hechos estén, no son registros de datos completamente comparables, y ni siquiera un esquema de codificación exhaustivo puede compensar totalmente los diferentes intereses y perspectivas propios de estos materiales de base” (Poteete, Janssen y Ostrom, 2012: 170); esto, refiriéndose a las fuentes primigenias de donde se tomaron las variables para el análisis que habrá de dar como resultado información que, se espera, sea nueva. Esto representa una mayor amenaza para la presente Tesis, ya que sus limitaciones técnicas le han orillado a la elección de un estudio de caso con una muestra pequeña.

Frente a lo advertido, no queda más que aceptar la presencia de este posible sesgo, en el entendido de que no existe método perfecto y que siempre está latente el equívoco humano. La estrategia de construir una metodología *ad hoc* al problema, en la que se hibridan distintos métodos y técnicas, puede subsanar parte de estos errores, con los cuales es obligado trabajar o, de lo contrario, nunca se concretaría ninguna investigación.

## Recapitulación

A lo largo de este tercer apartado de Tesis, se ha discutido la metodología y construido el método para la realización de un estudio de campo que indague sobre las prácticas profesionales relacionadas con el “paso perdido” en diferentes ámbitos de la comunicación, para lo cual se recurre a la técnica de consulta a expertos. Su diseño está integrado en dos momentos: primero, la edificación del aparato de medición, que contempla el modelaje teórico epistemológico de la investigación, el muestreo, la construcción de hipótesis operativas, la identificación de variables

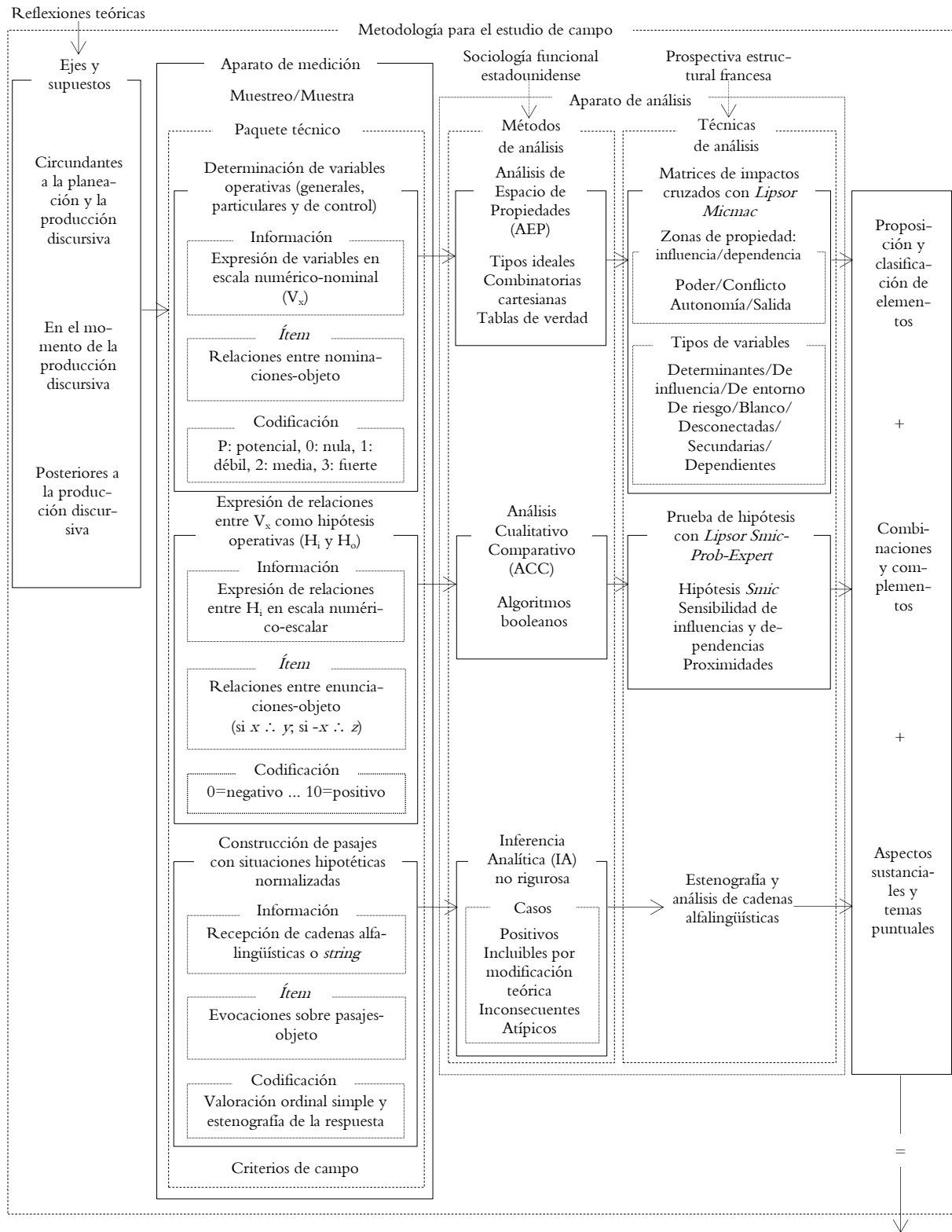
e hipótesis con corte estadístico, los niveles de medición, la conformación de reactivos, la selección de indicadores, la codificación, la integración de un paquete técnico de consulta y la definición de criterios de aplicación en campo; y, después, la construcción del aparato de análisis, el cual se conforma por la dupla método-técnica del AEP con matrices de impacto cruzado *MicMac*; ACC con prueba de hipótesis *Smic-Prob-Expert*, e IA a partir de cadenas alfabéticas.

Deben tomarse en cuenta algunas notas al método concebido:

- 1) Se realiza un estudio de campo de corte empírico-analítico cuyos fundamentos metodológicos provienen de la sociología funcional estadounidense y de la prospectiva estructural francesa, con el objetivo de indagar en la práctica profesional real poniendo a prueba las reflexiones teóricas elaboradas en el capítulo segundo.
- 2) Se elige como base el método de estudios de caso con pequeñas muestras, en atención a las posibilidades técnicas habidas, los recursos disponibles y la información que se desea obtener.
- 3) En atención a las propiedades predominantemente cualitativas del objeto de estudio, se recurre a una hibridación de métodos para una adecuada recopilación de información con el empleo de técnicas cualitativas y la sistematización formal de sus resultados a través de semicuantitativas.
- 4) El aparato de medición se conforma a partir de la operacionalización de los supuestos teóricos contenidos en las reflexiones previas, con el fin de que puedan ser manipulables en campo y gabinete.
- 5) Los planteamientos teóricos son traducidos en variables e hipótesis con corte operativo y estadístico para identificar aspectos específicos y tangibles que puedan medirse en los casos estudiados.
- 6) Las técnicas de recopilación se amalgaman en un paquete técnico de consulta a expertos, el cual constituye una herramienta integral para la obtención de información, empleando un formato lúdico para el entrevistado. En él, se alterna entre la medición de conceptos con escalas codificadas y la incorporación de comentarios libres.
- 7) Se utilizan programas de cómputo especializados en análisis de variables cualitativas, los cuales han sido incorporados en virtud de su compatibilidad con los métodos de análisis seleccionados.

- 8) A partir de los ejercicios realizados por los expertos, se emplea el AEP con *MicMac* para la clasificación de variables bajo los ejes de influencia y dependencia, con el objetivo de descubrir cuáles son los elementos de conflicto y poder que tienen más probabilidad de dibujar el “paso perdido”.
- 9) En lo concerniente a las hipótesis estadísticas, se utiliza el ACC con *Smic-Prob-Expert* para indagar sobre la manera en que debieran de relacionarse ciertas variables en caso de que un supuesto fuera cierto, con el fin de comprobar o refutar sus complementos y delimitar el campo de los elementos buscados.
- 10) Se recurre a la IA a partir de cadenas alfabingüísticas para concentrarse en el análisis de las variables que exhiben posibilidades de ser las fundamentales en el “paso perdido”, así como indagar de manera profunda en aspectos sustanciales que hayan sido enfatizados por los expertos.

Esquema capitular III



Elaboración propia (2014).

Resultados (elementos fundamentales)

## Capítulo cuatro:

# Análisis sobre la práctica de la producción del discurso y la planeación de la comunicación

*Primero hemos levantado una polvareda y entonces nos quejamos de que no podemos ver.*

George Berkeley.

*La lógica de la práctica es ser lógica hasta el punto donde ser lógico cesaría de ser práctico.*

Pierre Bourdieu.

**E**s algo reconocido que la comunicación, en cualquiera de sus modalidades, es un proceso que se gesta en el día a día del ámbito profesional, en donde vive y se transforma rápidamente a través de los esfuerzos de los comunicólogos o comunicadores dedicados a su gestión. Aunque se piense mucho sobre ella, la realidad de las prácticas comunicativas en lo cotidiano tiende a superar cualquier descripción o argumento en torno a su “deber ser”. Es por ello que, una vez expuestos y asimilados los componentes teóricos que dan vida a la planeación y a la creación discursiva, es momento de conocer su “ser”, o sea, su aplicación directa sobre el terreno empírico, bajo el considerando de que es en la praxis donde las ideas demuestran su poder.

Derivado de lo anterior, el objetivo de este capítulo es *exponer las evidencias prácticas para el vínculo entre la producción creativa de discursos y el diseño en la planeación de la comunicación, y confrontarlas con sus explicaciones teóricas*. Para ello, se comparten los resultados más sobresalientes del estudio de campo realizado con base en el método construido para la recopilación de la información (aparato de medición) y el trabajo de gabinete, usando como herramientas a los análisis de Espacio de Propiedades (AEP) y Cualitativo Comparativo (ACC), así como a la Inducción Analítica (IA).

De tal modo, la técnica de consulta a expertos permite recabar experiencias y puntos de vista sobre el problema de investigación, los cuales son tratados como la evidencia empírica necesaria para contrastar los supuestos teóricos elaborados en la primera parte de esta Tesis.

#### 4.1 Caracterización de la muestra en estudio

La muestra en estudio fue integrada por siete profesionales con amplia experiencia y conocimiento en los campos de la publicidad, la mercadotecnia y la comunicación organizacional, los cuales se han dividido en dos subgrupos: por un lado, el de aquellos relacionados con actividades de planeación, y, por otro, el de los sustentantes de puestos con actividades creativas. En el primero están:<sup>211</sup>

- 1) *Sergio Osvaldo Sánchez Sánchez* ( $E_1$ ).<sup>212</sup> Lic. en Psicología Clínica por la Universidad de Londres y Mtro. en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana (UI), con 15 años de experiencia en *planning* publicitario. Funge como director del departamento de planeación estratégica de la agencia publicitaria Cheil México. Ha trabajado como *planner* dentro de las agencias publicitarias J.W.T. México y Terán\TBWA. Tiene en su haber proyectos para Samsung Electronics y otras marcas de prestigio. Orientación de pensamiento intuitivo-operativa;<sup>213</sup> peso alto.<sup>214</sup>
- 2) *Anna Laura Montiel Álvarez* ( $E_2$ ). Doctorante en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con 14 años de experiencia en consultoría de mercadotecnia política e imagen pública. Ha sido coordinadora de comunicación para Consultores y Marketing Político, S.C., así como asesora para institutos políticos, candidatos y gobiernos, entre ellos los partidos Revolucionario Institucional (PRI) y Acción Nacional (PAN), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Senado

<sup>211</sup> La información expuesta corresponde a la consultada en medios días previos a cada entrevista y proporcionada por los expertos durante el encuentro personal. Las entrevistas fueron llevadas a cabo entre los meses de octubre y noviembre de 2013.

<sup>212</sup> Con el fin de facilitar la lectura y evitar reiteraciones, de aquí en adelante se utilizarán las notaciones  $E_1 \dots E_7$  como sustitutos de los nombres de cada experto.

<sup>213</sup> La orientación de pensamiento fue determinada con base en el ejercicio respectivo. *Vid. Supra*, nota 190.

<sup>214</sup> El peso es una de las variables considerada por el *software Lipsor Smic-Prob-Expert* para ponderar las respuestas de cada experto, la cual se codifica en una escala discreta ascendente del 1 al 10. El programa de cómputo incluye constantes de peso que modifican el cálculo para dar preferencia a los datos emanados de los participantes con mayor peso en el estudio, ponderación que repercute en los resultados.

de la República. Es coordinadora de los diplomados en Análisis Político y *Marketing* Político en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS) de la UNAM. También ha sido docente en el diplomado en Mercadotecnia Política del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y cuenta con un diploma en Análisis Político por la Universidad Iberoamericana (UI). Orientación de pensamiento decisivo-racional, peso alto.

- 3) *Paola Fontanelli Espinosa* (E<sub>3</sub>). Lic. en Comunicación y Relaciones Públicas por la Universidad Latinoamericana (ULA), con 9 años de experiencia en comunicación organizacional interna y corporativa. Se desempeña como gerente de comunicación interna en Pfizer México y ha sido coordinadora de comunicación en Böeringher Ingelheim PROMECO (ambas, empresas farmacéuticas). Además, participó en la organización de la comunicación pública para el Instituto Federal Electoral (IFE) durante el proceso electoral en el extranjero de 2006. En 2012 recibió el premio de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) bajo la categoría Administración de la Comunicación. Orientación de pensamiento racional; peso medio.
- 4) *Adrián Morales Rodríguez* (E<sub>4</sub>). Lic. en Psicología por la Universidad Anáhuac (UA), con 5 años de experiencia en el área de *planning* publicitario. Se desempeña como *planner senior* en la agencia publicitaria Young & Rubicam Brands México; también trabajó en La Doble Vida (agencia) y como *freelance*. Entre las cuentas de alto nivel que ha llevado bajo su cargo se encuentran las de las marcas Bimbo y Danone. Orientación de pensamiento operativo-intuitiva; peso medio.

Por otro lado, en los creativos figuran:

- 1) *Ricardo Celaya Ibáñez* (E<sub>5</sub>). Lic. en Diseño y Comunicación Visual por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con 11 años de experiencia en creatividad publicitaria (redacción y diseño). Ha sido director creativo asociado en J.W.T. México; colaborador de Trakk, agencia *boutique* en Barcelona, España; y miembro del departamento creativo en Hunter & McKenzie (agencia). Ha realizado el *copy* de campañas publicitarias para clientes como Coca-Cola, Abbot, HSBC, Nokia, Nike, Telmex, WalMart, Phillips, Penzoil y Natura. En 2013, su equipo se hizo acreedor del galardón al tercer lugar en el Festival Internacional de Cannes Lions a la publicidad, que le fue entregado por el diseño creativo de la campaña para agua embotellada Ciel. Orientación de pensamiento operativa; peso alto.



- 2) *Edgar Elorza Martínez* (E<sub>6</sub>). Lic. en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con 5 años de experiencia en narrativa publicitaria (*copy*). Actualmente forma parte del equipo creativo de J.W.T. México. Se ha desempeñado también como director creativo asociado en la agencia Anónimo y ha laborado para Leo Burnett Worldwide (agencia). En su currículum se hallan trabajos para Coca-Cola, Kellogg's, Librerías Gandhi, Axtel, Mattel y Chrysler. Orientación de pensamiento racional-intuitiva; peso medio.
- 3) *Giovanni Almonte Gallegos* (E<sub>7</sub>). Lic. en Comunicación Social por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), con 13 años de experiencia en publicidad digital y corporativa. Labora como redactor creativo en Pfizer Ink (agencia publicitaria de dicha farmacéutica). Trabajó en las agencias Carbono, Intermedia.net, Compañía Editorial GASCA-SICCO y Compañía Editorial Cinemanía, en donde llevó cuentas de grandes marcas, como General Motors y Canon. Orientación de pensamiento intuitiva; peso medio.

A través de estas fichas de presentación se evidencia la heterogeneidad de la muestra seleccionada en cuanto a estudios, áreas de especialización y orientaciones del pensamiento profesional, lo cual permite alcanzar una buena representatividad de la diversidad de prácticas comunicativas en las que se manifiesta el problema de correspondencia entre planeación y producción creativa. Resulta notable que, a diferencia de lo previsto, los resultados de la dinámica para la medición de los perfiles de pensamiento profesional muestran que no todos los creativos son ajenos a las estructuras racionales y que, de manera recíproca, existen planeadores que le confieren gran poder a lo intuitivo.

Asimismo, la ponderación en pesos medios y altos permite asignar más fuerza a los comentarios de los entrevistados con mayor experiencia en los temas consultados. Ello no significa que los elaborados por expertos con peso medio sean poco importantes o interesantes, sino que conllevan un tiempo menor de corroboración empírica de sus percepciones o teorizaciones.

#### **4.2 Exposición de los resultados obtenidos con técnicas semicuantitativas**

Antes de presentar los resultados correspondientes a cada batería de hipótesis, es preciso conocer la perspectiva de los expertos acerca del “paso perdido” —que es la propuesta y razón de ser de

este trabajo—, con el fin de establecer un punto de partida para el análisis de los resultados arrojados por las entrevistas y la aplicación del paquete técnico durante el estudio de campo.

Todos los entrevistados reconocen la existencia de un ente con frecuencia omiso en el trabajo profesional, el cual detona problemas de correspondencia entre la información y la acción. No obstante, no son capaces de identificar con entera seguridad y de manera específica en dónde está este “paso”, a qué se debe, ni si existe algún agente específico que garantice su tránsito. Admiten que es un elemento presente, pero que, como su nombre lo indica, está “perdido”. Por ejemplo, E<sub>1</sub> comenta: “yo creo que es más común encontrarlo que no encontrarlo”, aunque aclara que dicha identificación depende también de la agencia y el proyecto en particular sobre el cual se trabaje. De manera similar, E<sub>5</sub> afirma que sí existe el “paso perdido”, pero que regularmente no hay una causa determinada para éste, puesto que es relativo a la parte humana, a una buena interpretación de datos o a las características particulares de cada proyecto.

Por su parte, E<sub>2</sub> señala que

...sí hay a veces un paso perdido; a veces la transición no es tan pareja, es decir, que se le dé el mismo peso y que lo racional, lo planeado, el diagnóstico pasen inmediatamente a la parte creativa, porque son dos formas de pensar completamente distintas y a veces este puente que se da entre uno y otro no es tan fácil conectarlo. Aquí, lo importante es saber cómo conectar estos dos pasos.

Para la experta, la creatividad es un elemento clave —aunque subordinado y concatenado a la planeación— que en mercadotecnia política se asocia con la originalidad de las campañas, el valor generado en el producto comunicativo para el cliente e, incluso, el “elemento artístico que el buen consultor tiene”. Bajo ese tenor, asegura que en su campo profesional el propósito de la labor comunicativa es el de “no repetir la receta”.

En correspondencia con la postura de E<sub>2</sub>, E<sub>4</sub> coincide en que el “paso perdido” existe y se presenta con frecuencia (aunque no todas las veces). Se refiere a él como una “fractura”, entendiéndolo como un problema cuando ambas partes (planeador y creativo) sólo cumplen con su rol y no se esfuerzan por establecer una relación mutua. De acuerdo con el experto, ello sucede en momentos en los que hay abundante carga de trabajo, por lo que las dudas que surgen entre los dos no son subsanadas de manera efectiva a falta de disponibilidad: “es fácil que por cargas de trabajo te desentiendas de lo que no te toca”.

Por otro lado, E<sub>6</sub> manifiesta que, en publicidad comercial, el cliente es quien vive el “paso perdido” desde cerca, puesto que sobre él repercuten de manera negativa las dificultades

de la falta de correspondencia entre lo planeado y lo creado. En tal perspectiva, éste se halla en medio del *planner* y el creativo, ya que, como sólo tiene una marca (a diferencia de los publicistas, quienes lidian con muchos proyectos al mismo tiempo), se percata con facilidad de que algo se “extravió” en el trayecto entre lo solicitado y lo recibido.

En cuanto a las posibles soluciones o respuestas tentativas a la cuestión, E<sub>1</sub> contempla la labor del *planner* como el eslabón entre la estrategia, el problema del cliente y la producción creativa. Condensa las posibilidades de encontrar el “paso perdido” en la sumatoria del entendimiento del negocio y del problema, el *expertise* en el desarrollo de estrategias de comunicación, el empleo de un lenguaje para el entendimiento con el creativo y la elaboración adecuada del *brief* creativo. Sobre el último de estos elementos, agrega que se trata de un documento insorteable, puesto que contiene la información vital del proyecto, con todas sus aristas. Asimismo, estima su inadecuada interpretación como una de las causas frecuentes de la existencia del “paso perdido”, ya que el propósito de éste es, precisamente, garantizar la adecuada correspondencia entre plan y producto discursivo.

En otra veta de análisis, E<sub>2</sub> apuesta por una solución más comunicativa para la correspondencia entre plan y discurso:

Yo creo que se podrían conectar en la medida en que los que trabajan en la parte racional tuvieran mucho mayor entendimiento de elementos creativos, de la importancia de conectar sensibilidad al producto final y, en ese sentido, poder ser más empáticos con esta otra parte [...] Yo creo que debería haber mayor empatía en la formación, quizá, de unos con otros o con ambos elementos; pero eso es un proceso largo y complicado.

Por lo que se trata también de una cuestión de actitud y pensamiento.

De manera similar, E<sub>3</sub> afirma que “la creatividad tiene que ser planeada, por lo menos para la industria en la que trabajo [farmacéutica]. Cuando se crea algo sin planear se hace un relajo [*sic.*] y hasta te puede traer complicaciones legales”. A juicio de la entrevistada –quien considera que la planeación y la creatividad pueden encontrar una conexión en la comunicación y la empatía–, el “puente” para asegurar la estrategia son las políticas de comunicación y los lineamientos corporativos. Ejemplifica con el caso de Pfizer, en donde existen cerca de 250 políticas a cumplir, a las cuales considera un obstáculo de trabajo pero, a la vez, una ventaja para la toma de decisiones y una forma de asegurarse de no rebasar los parámetros para lo que se tiene que hacer.

En concordancia con lo anterior, E<sub>7</sub> afirma que la organización es el elemento que garantiza una mejor conciliación de la planeación con la creatividad, permitiendo un espacio de libertad creadora que, al mismo tiempo, se apegue a la planeación. En relación con ello, para E<sub>4</sub> el problema del “paso perdido” se puede subsanar con un involucramiento más estrecho de las partes durante el proceso, dejando sus roles de lado. A su parecer, resulta muy complicado tener un seguimiento total del proceso desde una perspectiva estratégica cuando se hace frente a la escasez de tiempos, por lo que dicho involucramiento se ve desplazado. No obstante, enfatiza que el seguimiento es un elemento clave.

En otro tenor, E<sub>5</sub> refiere constantemente que la forma más común de garantizar la correspondencia plan-discurso consiste en mantener lo que él llama “el foco”, entendido como la observancia de un cuidado especial en el cumplimiento de los objetivos de comunicación durante los momentos de síntesis y conceptualización creativas. En sus palabras:

Resulta que cuando tú piensas en una frase [...] tienes que ser cuidadoso. La mente a veces te traiciona entre la creatividad y empiezas a imaginar cosas muy padres [sic]. Entonces tienes que ser frío con tu mente en ese momento. Por muchas cosas que se me ocurrieran en el camino ya teniendo el concepto, tenía que descartarlas, eliminarlas, porque sólo contaminaban el concepto que yo me había imaginado. No requieres de mucho para que un concepto sea muy grande. A veces una simple palabra puede cambiar todo. Para no perder el foco yo considero que tienes que ser frío y muy analítico [...] Es como la raíz de un árbol: tienes un concepto muy bueno que sembraste, empieza a crecer, va para arriba y le empiezan a salir muchas ramitas y muchas raíces. Cuando salen esas raíces ya se hizo otro árbol y ya llegó a no sé dónde. Entonces, a la hora de empezar a ejecutar el concepto que te imaginaste, ya no sabes qué hacer (E<sub>5</sub>).

Visto de este modo, si lo importante es conservarse enfocado en el concepto, entonces la solución al “paso perdido” es, más bien, un problema de disciplina en el trabajo individual y/o colectivo.

Por último, E<sub>4</sub> afirma que el *planner* debe constituirse como un “portavoz para el creativo”, por lo cual se tiene que trabajar de manera bilateral y complementaria entre planeación y creatividad, con una visión estratégica que, después, tenga una ejecución creativa. Esta idea es apoyada por E<sub>1</sub>, quien señala que la planeación y la creatividad en la agencia publicitaria están

...trabajando de la mano todo el tiempo. El estratega es un punto de encuentro entre los diferentes departamentos y funciones que hay en la agencia. Específicamente con el departamento creativo, el *planner* es un traductor de los objetivos de negocio del cliente a una estrategia de comunicación que le sea inspiradora para la creación.

En tal sentido, el *planner* se ve obligado a tener un amplio conocimiento del consumidor (*insight*), de la marca y del mercado, por lo cual puede constituirse como un vínculo con el consumidor dentro de la agencia. A su vez, esta situación implica velar por la correspondencia entre el problema, lo deseado y lo elaborado en materia de comunicación.

De este modo, todos los entrevistados conceden respuestas diferentes ante la problemática enunciada. Conviene, entonces, tener presente las diversas posturas que cada experto sostiene acerca del “paso perdido”, ya que, aunque no fueron expuestas *a priori*, en buena medida inciden en la información vertida por cada caso durante las sesiones de entrevista. En las siguientes páginas se presenta su análisis por baterías y variables/hipótesis.

#### 4.2.1 Hipótesis A: racionalidad e intuición

Incorporando la técnica de análisis del programa *Lipsor MicMac* para el desarrollo del AEP correspondiente a la hipótesis “el profesional *asocia* la convergencia/conciliación de los pensamientos racional e intuitivo con el ‘paso perdido’ ” ( $H_{IA}$ ), se conformó una matriz de impactos cruzados de 10 x 10 variables, cuyos datos se obtuvieron a través de los juegos de selección de nominaciones realizados por los entrevistados. Su examen se estructura bajo los ejes de influencia y dependencia de las variables, el cual implica 90 interacciones posibles.<sup>215</sup>

Las variables elegidas para la hipótesis son *análisis* ( $V_{p1}$ ), *inmediación intuitiva a priori* ( $V_{p5}$ ), *interpretación* ( $V_{p6}$ ), *intuición* ( $V_{p7}$ ), *juicio* ( $V_{p8}$ ), *mediación argumentativa* ( $V_{p9}$ ), *pensamiento divergente* ( $V_{p11}$ ), *racionalidad* ( $V_{p12}$ ), *síntesis* ( $V_{p13}$ ) y *asequibilidad* ( $V_{p14}$ ).<sup>216</sup> Entre ellas, la *racionalidad*—entendida como el “uso de los medios para la consecución de los mejores fines en la planeación de la comunicación”— es la que tuvo un mayor número de interacciones (diez relaciones), lo cual la convierte en el soporte del sistema, con vínculos tanto fuertes como débiles con otros elementos (véase la figura 8).

Ateniéndose a los flujos relacionales y considerando las posiciones de influencia/dependencia de cada componente, se aprecia una incidencia directa de la variable *racionalidad* sobre la *mediación argumentativa* y el *análisis*—que se comprenden como la “utilización de

<sup>215</sup> *Vid. Supra*, nota 201.

<sup>216</sup> El resto de las variables diseñadas para la categoría no fueron evaluadas debido a que no formaron parte de las elecciones de ningún experto, o bien, tras hacerlo, sus resultados se mostraron completamente neutros. Sucede lo mismo para el análisis de impactos cruzados de las restantes  $H_i$ .

argumentos para mediar en los procedimientos de construcción discursiva con la generación de ideas creativas luego de haber realizado la planeación” y la “tendencia al pensamiento fragmentario y deductivo dentro de la labor profesional”, respectivamente–, los cuales, a su vez, se afectan mutuamente. Este último elemento ejerce poder sobre la *inmediación intuitiva a priori* – “uso de procedimientos de construcción discursiva que recurren a la intuición inmediata con la generación de ideas creativas antes de realizar la planeación”–, la cual tiene una fuerte incidencia sobre el *pensamiento divergente* y la *síntesis* –que nombran, en orden, a las tendencias a “la búsqueda de soluciones no tradicionales o a través de medios alternativos” y al “pensamiento unificador e inductivo dentro de la labor profesional”.

Figura 8. Red de influencias y dependencias directas para  $H_{IA}^{217}$

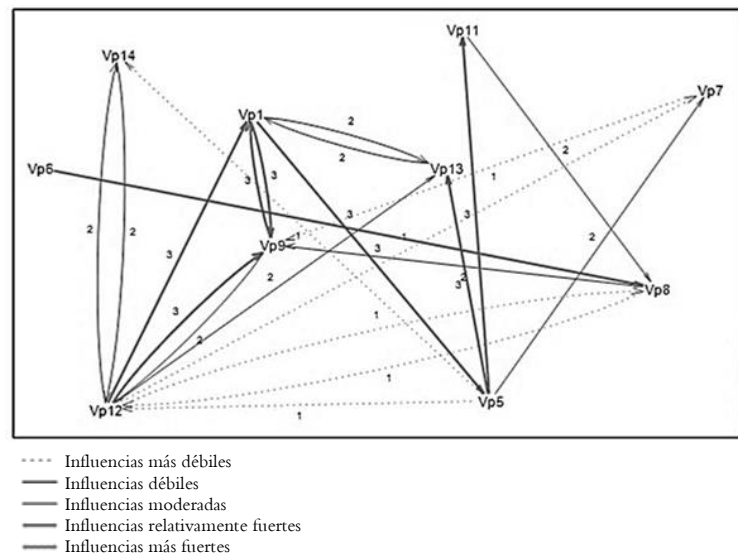


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor MicMac*.

Por separado, la interpretación domina sobre el elemento *juicio*, es decir, la “reelaboración del significado de los objetos y conceptos bajo la reflexión racional del profesional”. Todas estas variables son consideradas nodales por su elevado índice de relaciones de alta influencia y/o dependencia, como se advierte en los puntajes de cada una (véanse la tabla 4 y el anexo II).

<sup>217</sup> Ésta y el resto de las redes de variables presentadas aquí son versiones bidimensionales de gráficos elaborados en tres dimensiones por el *software*, que para poder plasmarlos en papel se muestran por uno sólo de sus ángulos. Las relaciones expuestas corresponden a aquellas que resultan relevantes de acuerdo con las opiniones de los expertos. Cada una de las flechas trazadas indica la influencia directa de una variable sobre otra, con la intensidad de relación que marca su valor y el puntaje correspondiente, según las acotaciones. Léase, por ejemplo:  $V_{p1}$  (*análisis*) tiene una influencia fuerte (3) sobre  $V_{p5}$  (*inmediación intuitiva a priori*); a su vez, ésta tiene una influencia muy débil (1) hacia  $V_{p14}$  (*asequibilidad*).

Tabla 4. Orden de relaciones de influencia y dependencia para  $H_{iA}$ <sup>218</sup>

| Lugar | Variable  | Influencia directa | Variable  | Dependencia directa |
|-------|-----------|--------------------|-----------|---------------------|
| 1     | $V_{p12}$ | 2500               | $V_{p9}$  | 1875                |
| 2     | $V_{p5}$  | 2083               | $V_{p1}$  | 1666                |
| 3     | $V_{p1}$  | 1666               | $V_{p13}$ | 1458                |
| 4     | $V_{p9}$  | 1041               | $V_{p8}$  | 1250                |
| 5     | $V_{p6}$  | 625                | $V_{p12}$ | 1250                |
| 6     | $V_{p8}$  | 625                | $V_{p5}$  | 625                 |
| 7     | $V_{p11}$ | 416                | $V_{p7}$  | 625                 |
| 8     | $V_{p13}$ | 416                | $V_{p11}$ | 625                 |
| 9     | $V_{p14}$ | 416                | $V_{p14}$ | 625                 |
| 10    | $V_{p7}$  | 208                | $V_{p6}$  | 0                   |

Elaboración propia a partir de cálculo realizado con *Lipsor MicMac*.

Al situar la red de variables sobre el plano directo (véase la figura 9) el análisis de impactos cruzados clasifica a los elementos obtenidos en los cuatro subespacios de propiedades definidos en el capítulo tercero: poder, conflicto, salida y autonomía.<sup>219</sup> En cuanto al primero, aquí sólo se ubica la *inmediación intuitiva a priori*—entendida como el “uso de procedimientos de construcción discursiva que recurren a la intuición inmediata con la generación de ideas creativas antes de realizar la planeación”—, misma que se posiciona como el componente más influyente y menos dependiente del sistema, por lo que se le considera de poder. Por su localización específica sobre el mapa, se trata de una variable determinante que actúa directamente sobre las capacidades de *síntesis* y *pensamiento divergente* de los profesionales. Por consiguiente, ésta se descubre como un elemento movilizador de fuerzas y condicionante del sistema: los profesionales basan sus actuaciones y actitudes sobre los fundamentos de una experiencia intuitiva inmediata que impera por sobre de los cálculos racionales y la mediatez de los *análisis*.

La interpretación de la zona de poder sugiere que el elemento común al momento de trabajar en la construcción de discursos creativos dentro del marco de la planeación estratégica no es la intuición *per se*, sino la propiedad de inmediatez de la experiencia intuitiva. Ésta está presente como una constante dominante, de la cual puede resultar difícil percatarse, pero que permea en las acciones y pensamientos antes que lo haga la mediación argumentativa. Así, para  $E_6$ , la creatividad y la intuición encuentran un vínculo en el hecho de que para intuir se debe estar ya en activo, pensando y creando, lo cual refrenda que la intuición es producto de la expe-

<sup>218</sup> El puntaje mostrado para ésta y el resto de las tablas fue calculado por el *software* a partir de álgebra booleana. Para efectos de este trabajo es suficiente con realizar un comparativo simple entre las cantidades. Si se desea conocer a fondo el algoritmo, así como algunas formas avanzadas para la lectura de los indicadores, se recomienda consultar las guías de ayuda de las aplicaciones de *Lipsor*, descargables en la página virtual [www.prospectiva.eu](http://www.prospectiva.eu).

<sup>219</sup> *Vid. Supra*, pp. 166–186 y figura 6.

riencia y no al revés. Por su parte, E<sub>7</sub> sugiere que la creatividad camina de la mano de la espontaneidad, por lo que mucho de ser creativo es ser intuitivo. El mismo experto engloba todos estos conceptos en el de “innovación”.

En la zona de conflicto se encuentran *análisis* y *racionalidad*, las cuales se dibujan como las de mayor influencia, pero también de mayor dependencia, tendientes a una volatilidad superior y que son capaces de generar cambios en el sistema con relativa facilidad. En especial, el *análisis* se descubre bajo la región de las variables blanco, ubicación que la convierte en el elemento más valioso del sistema en términos de encontrar el “paso perdido”, pues es aquél que puede ser manipulado a voluntad (situación que no sucede tanto con las variables de poder). Asimismo, la dominancia que éste tiene sobre la *inmediación intuitiva a priori* le vuelve una herramienta para la gestión de la comunicación.

Por otro lado, la variable *racionalidad* se ubica en el área de riesgo, lo cual significa que, pese a su dependencia de otras, tiene una influencia demasiado poderosa como para poder gestionarla de manera segura. De tal modo, la racionalidad es un elemento en conflicto de difícil manipulación.<sup>220</sup> Además, se la ve como una variable secundaria entre los elementos dominantes, la cual toma lugar una vez que se ha gestado la percepción por medio de la experiencia y la *intuición*.

Así, la *racionalidad* y el *análisis* son elementos que intervienen tras la percepción inmediata para situar el pensamiento en un terreno empírico, práctico y realista, que permita la gestión simbólica y el manejo a conciencia del trabajo. En tal sentido, el principio del “paso perdido” se inicia con una percepción intuitiva inmediata que se clarifica posteriormente. E<sub>4</sub> lo expresa de la siguiente manera:

...la intuición realmente se da de una manera increíble. Muchas veces es una corazonada y, por alguna extraña razón, tienes todas las piezas en el aire y las logras juntar de alguna manera, las sintetizas y sabes que por ahí es el buen camino. Pero lo ideal es que siempre logres sustentarlo a través de los aspectos racionales. En el momento de elaborar una estrategia, tienes que tener *data*; los clientes siempre están atentos a los números, a las cifras, a los estudios. La intuición sirve de poco si no hay una racionalización detrás, un proceso cognitivo que te ayude a sustentar lo que traes en mente.

---

<sup>220</sup> Ello puede deberse a que, aunque la noción de racionalidad es, a grandes rasgos, la misma, cada experto alberga su propio concepto de ella, junto con diversos juicios de valor y opiniones personales, vinculados fuertemente con el uso del vocablo durante la sesión de consulta. De cierto modo, resulta muy difícil desatender al profesional de algunas ideas preconcebidas acerca de esta variable.



Contrario a lo que sugieren los procedimientos dentro de la literatura, el inicio de la actividad creadora no se encuentra en el plan, sino en la percepción inicial que tanto el planeador como el creativo tienen acerca del problema y que puede distar de aquello que se designe de manera formal. Luego, a través del *análisis* –visto como una actividad de fragmentación y descomposición circunscrita dentro de un margen de racionalidad– se cobra conciencia sobre estas “corazonadas” y se las tamiza, para discriminar entre aquellos elementos que corresponden con el objetivo y los que no. De esta manera, la racionalización sirve como un filtro y un refrendo a lo que se intuye en un momento inicial.

No obstante lo anterior, E<sub>2</sub> sugiere que es más común que primero se trabaje sobre los elementos “duros” (datos, cifras e información emanada de estudios diagnósticos con encuestas y grupos focales), lo cual corresponde a lo racional, al argumento y al análisis, y que luego éstos se vinculen con la percepción y la intuición, es decir, los elementos “blandos”. En apoyo a esta idea, E<sub>4</sub> entiende a la percepción como la manifestación de la subjetividad y/o creencia del profesional que no constituye una realidad confiable. Para él, la percepción se halla sujeta a prueba de hipótesis y, por ende, no puede tener un peso muy grande en el resto de las acciones.

¿Cómo encontrar un punto medio entre las posiciones encontradas? Una respuesta a esta interrogante es dada por E<sub>1</sub> cuando comenta sobre la existencia de lo que podría denominarse “intuición estratégica”. La describe con estas palabras:

...tienes ciertas cosas que delimitan el margen del que no pueden salir las ideas; es decir, puedes tener una muy buena idea, pero si no responde al problema de comunicación adecuado, entonces no vas a tener una comunicación brillante, sino una comunicación buena que no sirve para la marca. Mi trabajo lo hace porque el *brief* creativo tiene secciones que son muy estratégicas y secciones que son muy creativas. Entonces, en este documento tienes que dejar en claro cuál es el margen estratégico y, después, dar toda la apertura para que la creatividad responda a eso. El talento que debes tener como *planner* es saber estructurar, pero también desatar, después, el poder creativo en el mismo documento (E<sub>1</sub>).

Con esto, el entrevistado afirma que la creatividad en la producción discursiva no comienza con la labor del departamento creativo, sino desde la elaboración del plan. E<sub>3</sub> coincide con él al señalar que la formulación de un *brief* muchas veces requiere de enfoques creativos aplicados desde la planeación, los cuales imprimen el sello del planeador en la estrategia y ésta, a su vez, sobre toda la producción discursiva. Para esta experta, existe una forma de intuir el éxito de un discurso con base en la experiencia personal previa: “si hay algo que se parezca a algo que desa-

rollé en el pasado que tuvo éxito, entonces intuyo que va a tener éxito”. Como *planner*, E<sub>1</sub> expresa lo mismo en la frase “yo te dejo nadar, pero dentro de la alberca”.

Por lo tanto, la cuestión no estriba en derivar discursos a partir de un plan, sino en fundamentarlos con base en él, de modo que la intuición creativa pueda ser “aterrizada” en lo racional. De acuerdo con E<sub>2</sub>, ello se debe, en buena medida, a que existe una costumbre en el medio profesional de considerar que lo racional es más importante que lo intuitivo o que lo creativo, situación que adjudica a las corrientes de pensamiento de la elección racional a partir de Anthony Downs. Por ello, desde su experiencia en mercadotecnia política, afirma que “hoy en día se le da más importancia a lo racional, a los números, a las cifras, que [...] a las intuiciones”.

La imperante necesidad de otorgar validez racional a los elementos y supuestos con los que se trabaja conduce a pensar que, en realidad, la intuición, aunque dominante, no es algo que profesionalmente sea viable gestionar. En todo caso, el cúmulo de experiencias previas es lo que permite tener una intuición más afinada y, con ello, un mejor comienzo para la argumentación.

Ahora bien, es preciso preguntar, ¿cómo se genera el vínculo entre lo que se percibe inmediatamente y su análisis?, y ¿cómo hacerlo bajo un marco de racionalidad? E<sub>5</sub> señala que, precisamente, el elemento racional es el que permite focalizar dichas intuiciones:

Realmente no hay una fórmula para ser creativo. Necesitas bases y necesitas escuela; pero la escuela sólo te da la parte estratégica. Si hablamos de racionalidad y de intuición, estaríamos hablando de que un creativo tiene ese sentido de intuir las cosas, de saber qué es lo que viene, para qué te estás preparando. Hay veces que dejamos de ser racionales y es cuando perdemos el foco, porque nos dejamos llevar mucho por la creatividad y entonces empiezas a volar [*sic.*]. Cuando pierdes esa racionalidad es cuando pierdes el foco de la campaña [...]. Entonces, la intuición es buena y mala: buena cuando sabes manejarla, pero cuando no, te pierdes.

De acuerdo con el entrevistado, la clave para mantener el enfoque discursivo de una campaña está en pensar de manera racional y evaluar constantemente la evolución de las intuiciones creativas en la formación de mensajes y conceptos.

Para E<sub>2</sub>, el principio de la correspondencia en el plano racionalidad-intuición es el entendimiento de la información con fundamentos racionales, el cual se debe integrar con la creatividad y el diseño para generar un acoplamiento de ideas que conduzca a planear, operar y aplicar. En tal momento, el planeador se reúne con el creativo para discutir y “pelotear” las

propuestas, hasta llegar a lo que se conoce de manera coloquial dentro del gremio como “bajar la idea”, o sea, concretarla y capturarla en palabras. En dicho instante, la intuición sólo es útil si se fundamenta en datos duros.

En cuanto a la zona de salida, las variables enmarcadas son *juicio*, *mediación argumentativa a posteriori* y *síntesis*. Dentro de este segmento del plano, tales elementos se muestran como un producto secundario o resultado de las relaciones de poder y conflicto entre la *inmediación intuitiva a priori*, el *análisis* y la *racionalidad*. La *mediación argumentativa a posteriori* es llevada hasta la total dependencia, lo cual significa que es un elemento recesivo y condicionado bajo la inmediatez del pensamiento intuitivo. Por su parte, la *síntesis* y el *juicio*, aunque tienen un poco más de independencia, son todavía menos influyentes que ésta, por lo cual son susceptibles de ser atacadas sólo a través de variables de influencia superior.

En la zona autónoma, se colocan la *interpretación*, la *intuición* en su forma pura, el *pensamiento divergente* y la *asequibilidad* del mensaje, componentes que se muestran implícitos en el sistema, pero con una movilidad baja y ligada débilmente con el resto. En especial, la *interpretación* se posiciona como una variable desconectada que posee una dependencia mínima del resto, pero que, a su vez, determina al *juicio* en la zona de salida. Por otro lado, el uso de la *intuición*, la búsqueda de formas alternativas de pensamiento y el deseo de llegar a discursos asequibles al público son factores cercanos y presentes *per se*.

Así, se descubre que los elementos intuitivos ostentan un mayor poder y primacía sobre el sistema que los racionales. Como muestra está la *mediación argumentativa a posteriori*, que aunque se consideraría tradicionalmente como un elemento originario, se muestra en estos resultados como un producto de la intuición primigenia. No obstante, los segundos son los que otorgan reconocimiento y validez a los primeros, por lo que se constata que conforman una dupla con relación recíproca, tal como se comentó en la reflexión teórica previa.<sup>221</sup>

Como segunda fase del análisis de la batería de H<sub>IA</sub>, el ACC realizado a partir de los enunciados-objeto que fueron diseñados para medir relaciones específicas entre variables –cada uno de los cuales corresponde a una hipótesis particular–<sup>222</sup> permite la obtención de información valiosa sobre cómo los expertos viven la relación entre los elementos contemplados en el

---

<sup>221</sup> Vid. *Supra*, numeral 2.1.3.

<sup>222</sup> Vid. *Supra*, tabla 2.

AEP. Éste se integra por un conjunto de cálculos booleanos basados en supuestos teóricos acerca de cómo debieran de comportarse las variables expuestas.<sup>223</sup>

Figura 9. Plano de influencias y dependencias directas para  $H_{IA}$ <sup>224</sup>

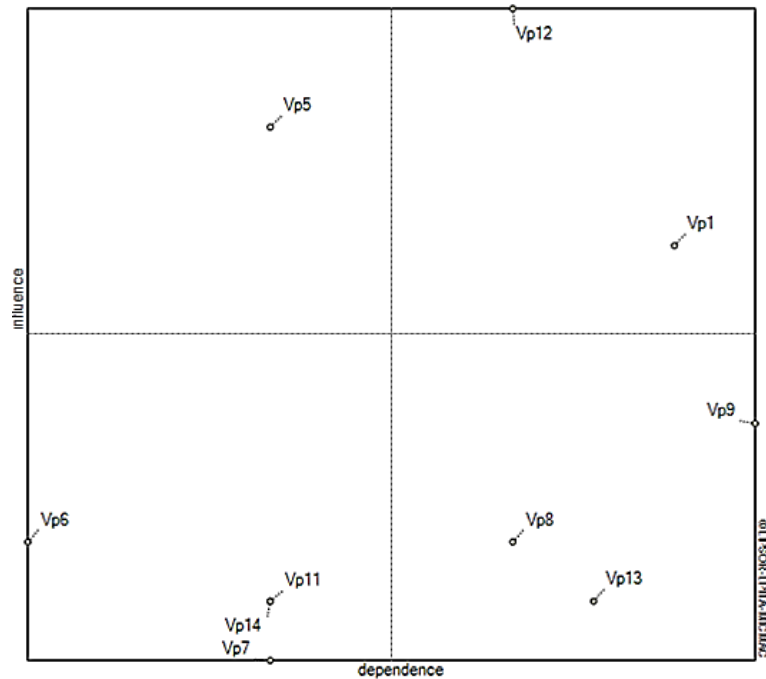


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor MicMac*.

De acuerdo con las probabilidades simples corregidas obtenidas para cada  $H_i$ ,<sup>225</sup> aquella con mayor reconocimiento por parte de los expertos es “*se advierte mediación analítica a pos-*

<sup>223</sup> En todo momento de este análisis de resultados (e incluso en las reflexiones teóricas del segundo capítulo), la noción de correspondencia de los discursos se estima en términos de posibilidades y probabilidades: “si se toma en cuenta el factor  $x$ , es muy probable que el discurso  $y$  sea correspondiente con el plan”, o bien, “si se tiene cuidado de hacer el proceso en el orden  $a-b-c$ , las posibilidades de que el producto sea congruente con el diseño serán mayores”. En atención a esto, es imprescindible evitar caer la idea de que la evidencia aportada por los expertos supone elementos y relaciones definitivas (más porque se trata de una muestra pequeña). En vez de ello, deben considerarse como esfuerzos serios de aproximación para la delimitación del “paso perdido”, los cuales siempre pueden ser replanteados por la experiencia de otros profesionales.

<sup>224</sup> El gráfico sitúa la notación correspondiente a cada variable en un sitio específico dentro de las zonas del plano directo, de acuerdo con el puntaje obtenido en los rangos de dependencia (eje  $x$ ) e influencia (eje  $y$ ). Léase, por ejemplo: “aunque tanto  $V_{p1}$  (*análisis*) como  $V_{p12}$  (*racionalidad*) se colocan dentro del mismo espacio (zona de conflicto: cuadrante +, +), sus propiedades son diferentes, ya que la primera exhibe una dependencia muy alta por estar colocada casi al límite positivo del eje  $x$ , y una influencia menor por ser más próximo al origen del eje  $y$ ; mientras que la segunda tiene una influencia máxima por estar en el límite positivo de  $y$ , y una dependencia menor por ser cercana al origen de  $x$ ”.

<sup>225</sup> Las probabilidades simples corregidas son las de ocurrencia *per se* de cada una de las  $H_i$  probadas bajo el juicio de los expertos, cuyo promedio ha sido corregido por *Lipsor Smic-Prob-Expert* mediante algoritmos booleanos.

*teriori* de la razón en la planeación” ( $H_{11}$ ), la cual se relaciona directamente con el enunciado “la planeación se realiza después de analizar los problemas” (véanse la tabla 5 y el anexo III: 3.1).

Tabla 5. Orden de probabilidades simples corregidas de hipótesis para  $H_{iA}$

| Lugar | General   |         | Planeadores |         | Creativos |         |
|-------|-----------|---------|-------------|---------|-----------|---------|
|       | Hipótesis | Puntaje | Hipótesis   | Puntaje | Hipótesis | Puntaje |
| 1     | $H_{11}$  | 0.125   | $H_{14}$    | 0.112   | $H_{11}$  | 0.165   |
| 2     | $H_{14}$  | 0.120   | $H_{11}$    | 0.105   | $H_{12}$  | 0.155   |
| 3     | $H_{16}$  | 0.116   | $H_{16}$    | 0.098   | $H_{16}$  | 0.153   |
| 4     | $H_{12}$  | 0.114   | $H_{12}$    | 0.095   | $H_{15}$  | 0.145   |
| 5     | $H_{15}$  | 0.095   | $H_{15}$    | 0.071   | $H_{13}$  | 0.140   |
| 6     | $H_{13}$  | 0.090   | $H_{13}$    | 0.066   | $H_{14}$  | 0.137   |

Elaboración propia a partir de cálculo realizado con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

En relación con este resultado,  $E_2$  comenta que, en su trabajo de planeación, todo debe basarse en el análisis y en la interpretación de los datos de encuestas de percepción política previamente elaboradas, las cuales indican lo que se va a explotar en materia de comunicación:

...si la encuesta me dice que el candidato desea fortalecer el liderazgo, el creativo tiene que tomar en cuenta esa indicación y desarrollar, a partir de ese concepto racional, lo que se quiera desde el punto de vista creativo, pero basado en un dato duro, fundamentado en una encuesta o grupo de enfoque.

Así, la entrevistada asegura que el cien por ciento de sus trabajos se cimienta en resultados de estudios, de donde se rescatan valores y se traducen en un discurso, logotipo, eslogan, *spot* o cualquier otro material comunicativo, cohesionado por un valor determinado a partir de lo que el electorado percibe.

Por su parte,  $E_1$  ofrece un ejemplo en el ámbito publicitario de cómo se encuentra un punto medio entre datos cuantitativos y/o cualitativos con las percepciones del creativo, con base en un análisis racional:

...teníamos una entrega de *brief* para un proyecto de un equipo de sonido y la *data* nos decía que la gente transporta el equipo de sonido a diferentes lugares, porque quiere ser el alma de la fiesta aunque la fiesta no sea en casa. El creativo pensaba que eso no era posible porque el equipo de sonido pesa mucho. Entonces, hubo que decir que la solución venía propiamente en el nuevo producto del cliente, que tenía llantas, y que él mismo se había dado cuenta de que era importante para el consumidor transportar su equipo de sonido.

---

Para un detalle sobre cómo operan éstos y otros pertenecientes a las pruebas utilizadas a lo largo de este capítulo, se recomienda la lectura de la guía de ayuda del *software*, descargable en [www.prospectiva.eu](http://www.prospectiva.eu).

Así, la conciliación ante la discrepancia de los datos “duros” y el acervo vivencial vino por parte de un argumento racional, no de una percepción intuitiva.

En contraparte, E<sub>4</sub>, quien considera que la intuición no es confiable, afirma que él mismo suele anteponerla al solicitar la información para realizar la planeación, mucho antes de basarse en datos duros, por lo cual combina estudios de mercado específicos con otros realizados en contextos diferentes. Estos elementos le sirven como insumos para sustentar la idea que probablemente salió de un *jeureka!* El experto comenta:

...cuando tengo una idea que me parece que puede llegar a ser buena, lo que hago es, primero, tratar de justificarla, porque es muy fácil decir lo que uno siente, pero cuando tú dices lo que sientes y tienes el aval de estudios, cifras, *data*, [...] en ese momento los números fríos cobran vida, cuando puede dárseles una explicación más emocional (E<sub>4</sub>).

En todo caso, la apuesta es por una convergencia de las formas de pensamiento racional e intuitivo, con base en el análisis en lugar de la percepción inmediata.

De tal modo, la búsqueda del balance entre la intuición y la razón se inclina, de nuevo, por el surgimiento primario de la primera como fuente del problema o la idea, pero la prevalencia de la segunda en el trabajo formal y a detalle. Es por ello que E<sub>2</sub> afirma:

Yo estoy totalmente convencida de que hay que conciliar lo racional con lo emocional [intuitivo]. No le puedes dar más peso a lo emocional. Tampoco a le puedes dar sólo peso a lo racional. Aquí, lo artístico, lo importante, es conjuntarlo para poder crear un producto que, basado en datos, permita al elector sentir deseos, aspiración, que lo mueva, pero basado en un elemento racional... Sí se le da peso a lo creativo, pero generalmente se le da mayor peso a lo racional.<sup>226</sup>

Esta forma de pensar tiene afinidad con otras dos H<sub>i</sub> de notable valor: “se advierten momentos de convergencia entre razón e intuición que conducen a una conciliación” (H<sub>14</sub>) y “se advierte un pensamiento divergente en la intuición ligado a una orientación profesional intuitiva” (H<sub>16</sub>), las cuales se cristalizan en los enunciados-objeto “en el trabajo se concilian las razones y las intuiciones” y “los creativos piensan de modo innovador”, respectivamente.

---

<sup>226</sup> Aunque el concepto “emocional” no es igual al de “intuitivo”, en este punto se requiere conceder una licencia para tomarlos como semejantes en función de la intención expresiva del entrevistado. Se asume total responsabilidad en caso de que el lector estime inadecuado el uso de esta cita para sustentar el argumento en turno.

En correlación directa, el cálculo de sensibilidad de las influencias y dependencias permite discriminar las  $H_i$  a las que el juicio de los expertos se inclina a considerar como ideas o enunciados dominantes, de aquellas que son identificadas como recesivas. Al efectuarlo, resulta que  $H_{i1}$  es considerada, otra vez, como la más influyente y con mayor cercanía a la realidad profesional (véase la figura 10). De manera contraria, “se advierten momentos de convergencia entre razón e intuición que conducen a una confrontación” ( $H_{i3}$ ), correspondiente al enunciado “en el trabajo creativo se confrontan las razones contra las intuiciones”, se estima como el supuesto menos determinante de los seis puestos a prueba, o bien el más difícil de encontrar plasmado en un ejemplo concreto (véase la figura 11).

Figura 10. Histograma de sensibilidad de las influencias para  $H_{iA}$

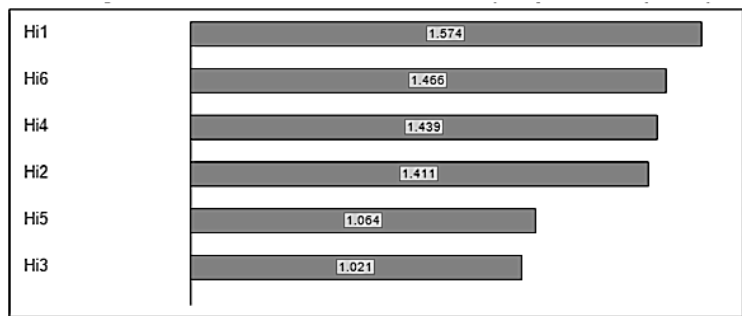


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Figura 11. Histograma de sensibilidad de las dependencias para  $H_{iA}$

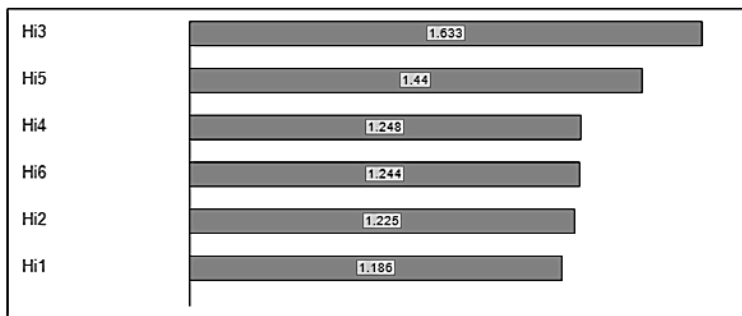


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Así, con respecto de los problemas del pensamiento divergente, se evidencian las confrontaciones entre las formas de pensar de planeadores y creativos, sobre todo cuando se trata de fundamentar las decisiones de su propio trabajo. Sobre ello,  $E_1$  comenta que

...en muchas ocasiones, el departamento creativo o la gente creativa tienen ciertas acepciones de cómo actúa el consumidor respecto de cierta categoría, que tiene más que ver con la intuición, y el *planner* puede tener *data*, investigación que sustenta un punto de vista distinto. En sentido estricto, el *planner*, a través de la *data*, podría matar [sic.] lo que el creativo piensa; pero lo que hay que tratar de hacer es conciliar. Entonces, de pronto, lo que puedes hacer es plantear escenarios con el departamento creativo de cómo el consumidor actúa o puede dejar de actuar, hasta llegar a un punto intermedio entre esas dos cosas.

Es así como se descubre la necesidad de conciliar las visiones entre los planeadores, confiados de los datos duros, y los creativos, quienes no encuentran cómo utilizarlos. Esta advertencia es fortalecida por el resultado de la aplicación del primer juego de pasajes-ejemplo, en la cual todos los planeadores coincidieron en que el más apegado a la realidad es:

*Para diseñar un lema de campaña, en el proyecto Y, el planeador y el creativo encontraron dificultades para poder trabajar juntos, ya que ambos pensaban de manera distinta. No obstante, de alguna forma resolvieron cómo lograr una planeación que pudiera ejecutarse creativamente y diseñar un mensaje que cumpliera con los puntos básicos pedidos en el plan.*

Por su parte, los creativos se movieron de un extremo a otro entre el trabajo separado e incoexo y la asimilación perfecta de visiones racionales e intuitivas.

Profundizando, en el cálculo de probabilidades de ocurrencia vis a vis (véase el anexo III: 3.2),<sup>227</sup> la relación que muestra mayor probabilidad de asociación u ocurrencia, a juicio general de los expertos, es la existente entre los enunciados “la planeación se realiza después de analizar los problemas” ( $H_{11}$ ) y “en el trabajo se concilian las razones y las intuiciones” ( $H_{14}$ ), con un valor de 0.843 sobre 1 punto. Éstas refuerzan lo descrito por los expertos hasta el momento.

Asimismo, las probabilidades de escenarios conjuntos expresan la asociación integral realizada por los expertos para determinar la ocurrencia de las  $H_i$  en paquetes de más de dos enunciados que se presentan de manera simultánea, creando configuraciones completas de supuestos probables. En este caso, el cálculo de escenarios ofrece una mayor probabilidad de ocurrencia sobre aquél que une a  $H_{11}$  y  $H_{14}$  (0.017 sobre 1). Con ello, se acentúa la ponderación positiva de dichas hipótesis.

Además, el análisis de proximidad de escenarios entre grupos de expertos (véase el anexo III: 3.3) muestra las relaciones de cercanía espacial entre los segmentos de planeadores y creati-

<sup>227</sup> Estas probabilidades son calculadas en relaciones pares recíprocas bajo las fórmulas de *Lipsor Smic-Prob-Expert*. Vid. *Supra*, notas 205, 206, 209 y 210.



vos para encontrar escenarios de  $H_i$  en cuya probabilidad ambos coincidan, de modo que se pueda apuntar hacia una conclusión. En este caso, se observa un área de intersección que exhibe a “la planeación se realiza después de analizar los problemas–en el trabajo se concilian las razones y las intuiciones–los planeadores piensan de manera tradicional” ( $H_{11}$ - $H_{14}$ - $H_{15}$ ) como el escenario más próximo entre ambos (véase la figura 12). En él, además de las dos hipótesis comentadas, toma lugar una que se asocia con la idea de un pensamiento divergente ( $H_{15}$ ), variable que fue clasificada como autónoma en el plano directo.

Figura 12. Plano de proximidades entre grupos de expertos y escenarios para  $H_{iA}$ <sup>228</sup>

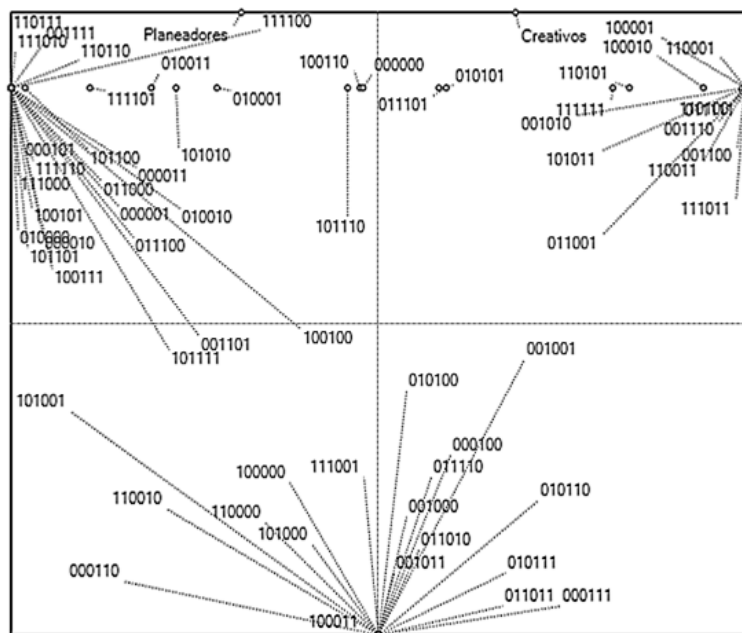


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

<sup>228</sup> En el gráfico, los escenarios posibles se distribuyen en cuatro grupos: aquellos que son considerados posibles sólo por los planeadores (esquina superior izquierda, en el límite negativo del eje  $x$ ); los que son contemplados únicamente por los creativos (en la esquina superior derecha, límite positivo del eje  $x$ ); los que son tomados en cuenta en mayor o menor medida por ambos grupos (dispersos en los dos cuadrantes superiores a lo largo del eje  $x$ ); y los que no fueron pensados por nadie (en la parte inferior, extremo negativo del eje  $y$ , valor 0 del eje  $x$ ). Los escenarios se expresan asignando, en modo simultáneo, un valor de 1 al supuesto sobre el cumplimiento de una  $H_i$  y uno de 0 al supuesto de incumplimiento de otra  $H_i$ , por lo que cada secuencia de seis dígitos colocada sobre un punto específico del plano corresponde a una permutación distinta. Léase, por ejemplo: en el extremo superior izquierdo de la figura, se observa el escenario 110111, que corresponde al supuesto del cumplimiento de  $H_{11}$  (1), cumplimiento de  $H_{12}$  (1), incumplimiento de  $H_{13}$  (0), cumplimiento de  $H_{14}$  (1), cumplimiento de  $H_{15}$  (1) y cumplimiento de  $H_{16}$  (1). Éste se coloca como un escenario apostado por los planeadores y no apostado por los creativos. En el presente caso, la secuencia  $H_{11}$ - $H_{14}$ - $H_{15}$  (correspondiente a la permutación 100110) se muestra como la más próxima a ser compartida por las opiniones de ambos grupos porque ha sido situada por el *software* en el punto más cercano al valor 0 de  $y$  dentro de los escenarios que sí fueron contemplados. Además, en el presente análisis no se ha considerado como válido el escenario de incumplimiento total (000000), el cual, pese a que también es una posibilidad, no ofrece información para una interpretación significativa debido a que lo más común cuando se prueban las hipótesis *Smic* es que el escenario neutro sea el de más alto en puntaje.

#### 4.2.2 Hipótesis B: operacionalización

Para el AEP correspondiente a la hipótesis “el profesional *asocia* la operacionalización de ideas y conceptos con el ‘paso perdido’ ” ( $H_{IB}$ ), se integró una matriz de impactos cruzados de 7 x 7 elementos con 42 interacciones potenciales. Las variables seleccionadas por los expertos son *conceptualización* ( $V_{p16}$ ), *estructura* ( $V_{p17}$ ), *motivación pública* ( $V_{p20}$ ), *operacionalización* ( $V_{p21}$ ), *principios* ( $V_{p22}$ ), *simplificación* ( $V_{p24}$ ) y *volumen* ( $V_{p27}$ ).<sup>229</sup> Dentro de ellas, se observa que la *estructura* es la que sustenta una mayor cantidad de interacciones (nueve relaciones), lo cual la convierte en el soporte del sistema y en el mayor punto de conflicto (véase la figura 13). Esto devela que “la construcción de estructuras organizativas del trabajo en la medida en que la práctica profesional lo requiere” es el aspecto de mayor trascendencia dentro del conjunto de variables de la batería, especialmente porque sus intensidades se reparten entre débiles, medias y fuertes.

Figura 13. Red de influencias y dependencias directas para  $H_{IB}$

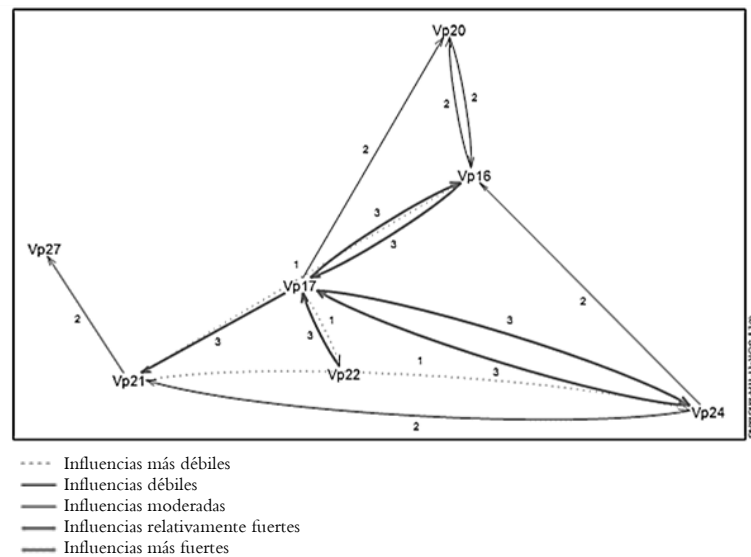


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor MicMac*.

Los flujos relacionales en el esquema desarrollado indican que el eje vertebral del sistema está constituido por las variables *estructura*, *conceptualización* y *simplificación* —entendidas las últimas dos como la “identificación, delimitación o elaboración de conceptos útiles para el tra-

<sup>229</sup> Vid. *Supra*, nota 216.

bajo, tanto en la planeación como en la creación” y la “expresión de conceptos o ideas en términos más sencillos para hacer la información asequible”, respectivamente—. A partir de la primera de éstas emana un triángulo de relaciones de influencia casi recíprocas con las otras dos, así como una influencia simple con la *operacionalización* —“susceptibilidad de los conceptos emanados del discurso de ser utilizables en estructuras de trabajo”—. No obstante, la variable *principios*, que refiere a la “utilización de referentes con base en los cuales elaborar la operacionalización y la construcción metodológica”, tiene un impacto considerable sobre la *estructura*. El orden de estos componentes por sus propiedades se expone en la tabla 6 (véase también el anexo II).

Tabla 6. Orden de relaciones de influencia y dependencia para  $H_{iB}$

| Lugar | Variable  | Influencia directa | Variable  | Dependencia directa |
|-------|-----------|--------------------|-----------|---------------------|
| 1     | $V_{p17}$ | 3636               | $V_{p17}$ | 2727                |
| 2     | $V_{p24}$ | 2121               | $V_{p16}$ | 2424                |
| 3     | $V_{p16}$ | 1515               | $V_{p21}$ | 1515                |
| 4     | $V_{p21}$ | 1212               | $V_{p20}$ | 1212                |
| 5     | $V_{p22}$ | 909                | $V_{p24}$ | 1212                |
| 6     | $V_{p20}$ | 606                | $V_{p27}$ | 606                 |
| 7     | $V_{p27}$ | 0                  | $V_{p22}$ | 303                 |

Elaboración propia a partir de cálculo realizado con *Lipsor MicMac*.

Al realizar el análisis de ubicación espacial (véase la figura 14), en la zona de poder se localiza sólo a la *simplificación*, que se descubre como el elemento de mayor influencia y menor dependencia del sistema, movilizador de los esfuerzos concernientes a los demás. De tal modo, el móvil de las acciones es la simplificación, lo cual se constata al descubrir que, en el juego de pasajes-ejemplo perteneciente a  $H_{iB}$ , todos los expertos (excepto  $E_3$ ) asignan el valor más bajo (1) al enunciado “*para realizar un mensaje estratégico difundido en un audio, en el proyecto W se han tomado los datos y la información provista por el diagnóstico y la estrategia tal cual fueron elaborados y sin modificaciones*”, indicador de que no se concibe el trabajo sin una reducción operativa, ya sea ésta funcional, arbitraria o pragmática. Como lo señala  $E_7$ : “a veces hay que dejar muchas cosas fuera para trabajar con los elementos que realmente funcionan”. No obstante, por su posición dentro del área, la simplificación se visualiza como una variable de entorno, la cual puede “saltar” con mayor facilidad entre secciones del plano.

En el máximo punto de la zona de conflicto está la *estructura*, indicador de que su conformación es el tema más importante de debate y confrontación entre los expertos con respecto de  $H_{iB}$ , sobre el cual siempre será riesgoso intentar algún tipo de gestión, puesto que es un as-

pecto de alta confusión, inestabilidad y desacuerdo. Los procedimientos operacionales para la estructuración del discurso convergen en un punto conflictivo en donde se pierden los horizontes y cada profesional tiende a actuar conforme a su mejor parecer para ordenar las ideas, datos y procesos de trabajo. Se trata de un “nudo” para el cual cada quien tiene su propia técnica de “desamarre”, es decir, su manera probada de idear y ordenar los elementos de trabajo, sean éstos ideas, datos o procesos.

Asimismo, la *conceptualización* se encuentra en la parte alta de la zona de salida, apuntando hacia la de conflicto. Esta posición le permite adoptar un rol como elemento del “paso perdido” debido a que, aunque es muy dependiente de otras variables, puede movilizar también a la *estructura*, razón por la cual algunos expertos la ven como la variable clave. Por ejemplo, E<sub>1</sub> la comprende como la esencia del contenido del discurso, señalando que la planeación se relaciona con la cantidad de contenido aportado, mismo que le confiere a la creatividad la sustancia requerida para realizar la síntesis.

Sobre el mismo tema, E<sub>5</sub> señala:

En una campaña, lo más importante es saber conceptualizar y, a la vez, es lo más difícil. Muchos se quedan en el intento. A todos nos ha pasado que empiezas y tienes un concepto muy chingón [*sic.*] y piensas “esto va a ganar todos los premios y va a llegarle a la gente”. ¿Qué pasa?: pierdes la racionalidad y pierdes el foco. Entonces, a la hora de aterrizarlo empiezas a dar tres bandas [*sic.*]. Hablando de *copy*, comienzas a sacar frases de otro tipo que no tienen nada que ver con tu concepto. Se empieza a alejar y a trastabillar la campaña que tú habías imaginado.

Esto muestra que el concepto es tan importante que, al fallar éste, se puede desplomar toda una intervención comunicativa. De ahí la preocupación por conservar el foco.

Pero, ¿cómo conceptualizar conservándose dentro de los límites necesarios? E<sub>6</sub> ofrece un buen ejemplo de ello con el caso de la publicidad para Lucas, la golosina más importante en el mercado de los dulces enchilados en México. Aquí, el concepto desarrollado fue “intensidad”, debido a que es un dulce tan picante que, si se consume en grandes cantidades, llega a provocar malestar estomacal. Considerando que el discurso debía dirigirse a niños en la edad en la que se comienza la toma de decisiones (8 a 12 años), se buscó crear una historia que comunicara intensidad, rebeldía y exploración del mundo, en correlación con las características del segmento meta. Se pensó mucho en las posibilidades que tendría tal narrativa, pero sin alejarse del concepto —puesto que una historia “intensa” es diferente de una “rara” o una “extrema”—. El resul-

tado fue una ejecución para televisión con el relato de dos niños atrapados por un grupo de caníbales en la selva.

Desde otra trinchera de la práctica de la comunicación, E<sub>2</sub> da un ejemplo del proceso de conceptualización en mercadotecnia política, en el cual explicita la conciliación entre racionalidad e intuición:

Había un candidato al que la gente consideraba muy cercano, muy de la gente, que nació en el lugar. Y la encuesta decía “cercano”, pero no podías decirlo así. Entonces pasamos el “cercano” al “contigo”: su *slogan* y su trabajo no era “cercano”, sino “contigo”. Pero como en mercadotecnia política tienes que sumar lo racional con lo emocional, y el “contigo” era un valor emocional, entonces usábamos el “contigo, para trabajar por ti”. Entonces el trabajo se volvía un elemento racional y podíamos vincular lo emocional, lo que la gente percibía, con un *slogan* emocional pero, al mismo tiempo, racional. Luego, como era un valor que se repetía constantemente en la percepción de los electores, pues era “contigo hacemos la diferencia”. Siempre se trató de mantener esa palabra.

En este caso, se trata de una labor de “traducción” o recodificación que permite la simplificación de la idea y su expresión en términos asequibles para una audiencia.

Guardando gran similitud con el pasaje anterior, E<sub>4</sub> relata la manera en que se llegó al concepto “hombre de fuego” para una campaña publicitaria de BeneGastro, yogur bebible que ayuda a prevenir los síntomas de la gastritis y el reflujo esofágico:

Tuvimos mucha información, muchos datos. Realizamos una estrategia y lo que teníamos era un concepto que apelaba a un estilo de vida, que era muy revelador, pero lo que hacía falta era nombrarlo. En ese momento se tenían muchos elementos que se depuraron al final y se decidió tener como mensaje el “hombre fuego”. Teníamos lo que queríamos, sólo necesitábamos encontrar algo que lo nombrara. Como lo importante de la estrategia es el modo de vida que tiene esta persona [alguien que gusta de comer picante y con muchos irritantes], entonces la nombramos “hombre fuego”. Todo lo demás se puede ir haciendo a un lado porque puede ser algo ya usado, algo que alguien más dijo o algo poco relevante.

Con los tres ejemplos brindados, uno desde lo político y dos desde lo comercial, se observa cómo la búsqueda del concepto-palabra, esencial para una producción discursiva efectiva, se logra, en buena medida, gracias a la imaginación subjetiva, pero con base en un referente analítico —aunque sea remoto.

Ahora bien, es momento de preguntar ¿por qué existen tantas dificultades al momento de desarrollar conceptos?, y ¿cómo se las puede remediar? E<sub>5</sub> señala que el mayor obstáculo para

lograr una adecuada conceptualización se encuentra en una inadecuada elaboración del plan-libro, que en su caso equivale al *brief*. El entrevistado comenta que

...el *brief* tiene que ser muy claro, muy preciso y en pocas palabras, pocas líneas. En él, el creativo debe tener la frase-concepto que busca el cliente. Un buen trabajo de *planning* dentro de una agencia sería que ellos nos brinden el estímulo, que es la frase inspiradora que nos hace pensar cosas, que te hace pensar en la creatividad. Casi casi el estímulo debe ser la frase o el concepto ganador. Pero eso no pasa, entonces le tenemos que dar la vuelta hasta que salga un concepto bueno (E<sub>5</sub>).

De tal modo, un plan desarrollado de manera inadecuada conduce a la derivación de un concepto ineficaz, ya que no le provee los insumos suficientes para hacerlo responder a una situación real.

A su vez, E<sub>2</sub> advierte que un mal seguimiento puede aniquilar posteriormente un concepto adecuado y exitoso. En referencia al caso comentado del candidato con el concepto “cercano”, relata:

En una campaña posterior hicimos un “contigo hacemos la diferencia”, porque lo queríamos destacar del resto: él era muy importante, él realmente marcaba la diferencia. Pero resulta que en el municipio en donde estábamos la gente es muy humilde y no decía “diferencia”, decía “diferencia”. Lo retomamos pensando que sería una buena forma de mostrarlo como más cercano a la gente [“contigo hacemos la diferencia”]; pero después la oposición lo tomó como: “¡claro!, la gente no lo entiende y lo pronuncia mal porque ya fuiste alcalde anteriormente y nunca les diste una calidad de vida [acceso a la educación]”. Entonces, lejos de ayudarnos y hacerlo distinto, se convirtió en una mofa porque las personas no podían pronunciarlo. Las palabras son fundamentales y no hay una receta para hacerlas (E<sub>2</sub>).

De ahí que la selección de las palabras adecuadas para la redacción del discurso sea considerada por la entrevistada como “un arte”.

Además, existe una relación ante los problemas de conceptualizar y el hecho de que muchas ideas suelen darse de manera espontánea y después se justifican, en lugar de que se lleve un seguimiento metodológico ordenado. Al narrar el caso de una campaña publicitaria para la marca de cámaras fotográficas Canon, E<sub>7</sub> señala que la idea creativa “...es algo fortuito, pero tiene que pasar por un proceso para poder delimitarlo, estructurarlo y pulirlo. No solamente

tienes una idea y la arrojas y ya”. Sin embargo, los procesos ambiguos se revelan bastante frecuentes.<sup>230</sup>

En otro espacio del plano directo, los elementos *principios*, *motivación pública* y *volumen* –considerando a estos dos últimos como “razonamiento del público en respuesta ante el discurso” y “cantidad de información puesta en juego durante el trabajo creativo”, respectivamente– se distinguen como variables autónomas, las cuales se encuentran ubicadas en distintas alturas del área que delimita sus propiedades. La primera de éstas es de tipo desconectado y casi independiente, aunque incide de manera importante sobre la *estructura*. A su vez, la segunda se muestra cercana al límite con la zona de salida, señal de que es una variable secundaria que siempre está presente en observancia de los resultados del resto de los conflictos y relaciones de poder. Por su parte, la tercera se ubica en el nivel más bajo de influencia posible, lo cual indica que, aunque tenga una presencia considerable, es poco lo que puede trabajarse con ella como herramienta.

Figura 14. Plano de influencias y dependencias directas para  $H_{iB}$

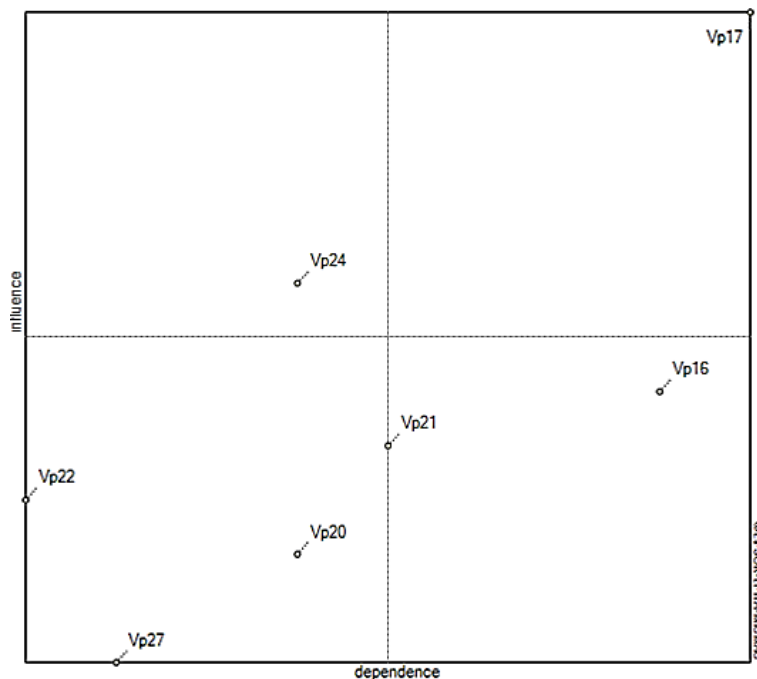


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor MicMac*.

<sup>230</sup> Vid. *Infra*, numeral 4.2.3.

Así, se aprecia cómo la *operacionalización* conduce al inicio de la producción a partir de la *conceptualización*, pero ésta, que se exhibe como el punto más delicado y volátil del proceso, es, a su vez, un resultado del sistema y no un factor de poder o dominancia. Tal observación explica la inestabilidad del proceso y el conflicto inherente a la *estructura* siempre cambiante.<sup>231</sup> Aunque existan métodos y recomendaciones generales para la acción, en realidad no hay pautas permanentes de actuación, situación a la cual es obligado adaptarse y dominar si se quiere sobrevivir en el mundo profesional de la comunicación.

Como último elemento de la  $H_{IB}$ , la variable *operacionalización*, que le da su nombre, toma lugar justo encima de la línea divisoria entre las zonas autónoma y de salida, por lo cual se convierte en una variable “de pelotón”. En vista de ello, hay que tener una especial observancia en el concepto de operatividad o practicidad, ya que puede resultar estratégico para el paso entre uno y otro cuadrante. Como muestra,  $E_1$  dice que la labor de *operacionalización* es el día a día del departamento de *planning* en una agencia publicitaria; precisa que se trata de un proceso continuo de análisis y síntesis.

Tabla 7. Orden de probabilidades simples de hipótesis para  $H_{IB}$

| Lugar | General   |         | Planeadores |         | Creativos |         |
|-------|-----------|---------|-------------|---------|-----------|---------|
|       | Hipótesis | Puntaje | Hipótesis   | Puntaje | Hipótesis | Puntaje |
| 1     | $H_{17}$  | 0.135   | $H_{17}$    | 0.136   | $H_{112}$ | 0.137   |
| 2     | $H_{112}$ | 0.128   | $H_{112}$   | 0.121   | $H_{17}$  | 0.133   |
| 3     | $H_{18}$  | 0.113   | $H_{18}$    | 0.114   | $H_{110}$ | 0.120   |
| 4     | $H_{19}$  | 0.105   | $H_{19}$    | 0.100   | $H_{19}$  | 0.112   |
| 5     | $H_{110}$ | 0.099   | $H_{111}$   | 0.087   | $H_{18}$  | 0.111   |
| 6     | $H_{111}$ | 0.087   | $H_{110}$   | 0.086   | $H_{111}$ | 0.088   |

Elaboración propia a partir de cálculo realizado con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Pasando al ACC de la hipótesis en turno, las probabilidades simples corregidas (véanse la tabla 7 y el anexo III: 3.1) muestran que el supuesto más reconocido por el juicio de los expertos es “se advierte una reducción intencional de la complejidad de conceptos e ideas para el trabajo creativo” ( $H_{17}$ ), resultado derivado de una ponderación positiva del enunciado “para tener ideas creativas los conceptos se hacen cortos y sencillos a propósito”. Sobre esta advertencia,  $E_1$  expresa:

<sup>231</sup> Vid. *Supra*, pp. 200-201.



Si tú comienzas por encuadrar bien, no importa lo complejo de la idea, lo más probable es que puedas manejar muy bien los elementos racional y emocional. Si tú lo dejas muy complejo vas a obstaculizar este equilibrio. Mientras más lo puedas sintetizar, dejar simple de entender, vas a manejar muy bien estos aspectos. Eso es básico en este trabajo.

En complemento, para  $E_3$  dicha simplicidad se encuentra implícita en la actividad de evaluación de la calidad de los mensajes.

En cuanto a la sensibilidad de las influencias y dependencias por hipótesis,  $H_{17}$  y  $H_{112}$  lideran, de nuevo, como las más influyentes –cuando la segunda se remite al supuesto “se advierte la adaptación de las formas de pensamiento del creativo de acuerdo con el público al que está destinado el discurso”, expresado en el enunciado “los mensajes son fáciles de elaborar cuando se piensa como el público”– (véase la figura 15). Mientras, “se advierten modificaciones y ajustes en la planeación conforme avanza el proceso creativo” ( $H_{110}$ ) y “se advierte la construcción de una estructura metódica de operacionalización en pos de un trabajo creativo” ( $H_{111}$ ) son las más débiles o condicionadas por a la ocurrencia de otras –traducidas en los enunciados “los planes se modifican conforme se avanza en la creación” y “existen estructuras fundamentales para hacer que los conceptos sean más operativos”, respectivamente– (véase la figura 16).

Tanto en la tabla de probabilidades como en los histogramas se observa que  $H_{112}$  ostenta una gran importancia para el sistema y que su supuesto se relaciona de manera directa con el problema de la *conceptualización*.

Analizando esta información en relación con lo discutido resulta consecuente preguntar: ¿cómo pueden solventarse las dificultades para la *conceptualización* que aquí se advierten? Sólo como intento de respuesta, es factible señalar que una estrategia es hacerlo con base en algunos principios que pueden incorporarse a las actividades dentro del proceso descrito. Desde el ámbito organizacional,  $E_3$  ofrece como ejemplo de esto el caso de la redacción del discurso anual del Director Ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) de Pfizer México, el cual estuvo alineado a los mensajes de la campaña interna “Trabajar con foco y pasión”, difundidos a lo largo del año a los trabajadores de la empresa. Su lema personal, “ganar de la manera correcta”, fue incorporado en alusión a la ética y la integridad como valores fundamentales para vencer en el mercado, filosofía propuesta por el director mismo y que permeó en los mensajes clave. Así, se tomaron elementos y mensajes clave a partir de campañas, mensajes y discursos previos; se elaboró y jerarquizó la lista de puntos relevantes a tratar (*talking points*), y se desarrolló un discurso para ser leído en cuatro minutos utilizando una estructura similar a la narrativa, con una secuencia plan-

teamiento-clímax-desenlace. Por ser éste un discurso de fin de año, se le dio un toque emotivo, aludiendo a los retos y desafíos del siguiente ciclo y cómo se pretende enfrentarlos. Además, se pensó en el estilo personal del CEO, quien ha ganado la credibilidad de los empleados. En la parte final, se extendió una invitación a la integridad, el compromiso, la responsabilidad y el amor por el trabajo. Una vez elaborado, él mismo le dio el visto bueno y lo expuso.

Figura 15. Histograma de sensibilidad de las influencias para  $H_{IB}$

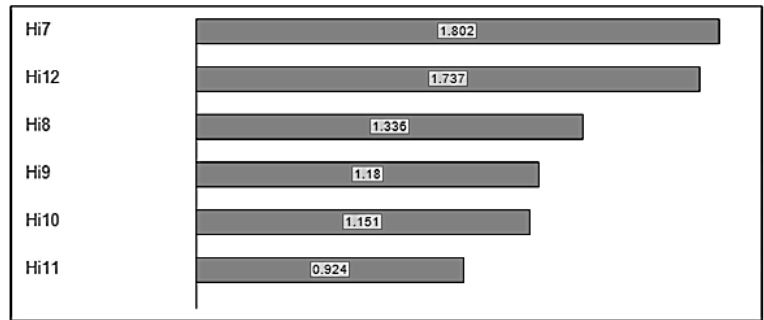


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Figura 16. Histograma de sensibilidad de las dependencias para  $H_{IB}$

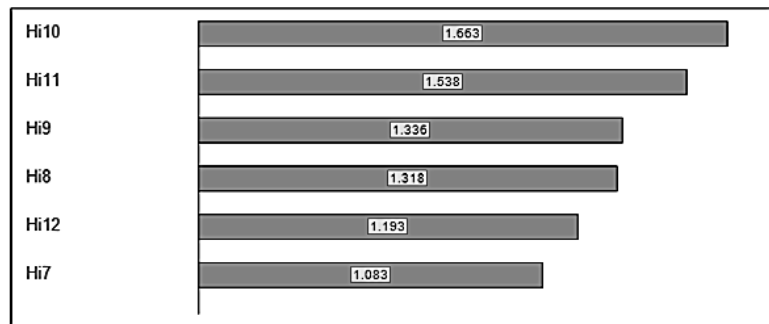


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Ampliando, la experta hace hincapié en la correspondencia de los conceptos con el lenguaje corporativo de la organización. Refiriéndose a la campaña de un medicamento para el tratamiento de la hemofilia, comenta que en el proceso de construcción de los mensajes de comunicación interna se tomó información de primera mano sobre el producto a partir de investigación documental y luego se “bajó” a través del lenguaje corporativo, cuidando el uso de ciertas palabras, así como la correspondencia con el eslogan y los mensajes base de la comunicación interna de la empresa: “trabajando por un mundo más saludable”, “para hacer de Pfizer un

mejor lugar para trabajar”, “seguimos trabajando por la salud de miles de pacientes” y “1 a 1, en Pfizer seguimos adelante”.<sup>232</sup> De tal modo, existen lineamientos muy claros de lo que se puede o no decir para la generación de los conceptos, así como la manera de comunicarlos: no abundar en detalles de la información médica; integrar algunos datos significativos en mensajes asequibles al público, y realzar al máximo los beneficios del medicamento en términos individuales y sociales.

Por su parte, E<sub>4</sub> señala que, pese a que es un proceso complicado en el cual es muy fácil viciarse y dejar elementos fuera, existe una secuencia para conceptualizar, la cual se muestra cercana al ensayo-error. Ésta se compone por cuatro pasos: escribir, que es plasmar las ideas de conceptos en una o varias listas y ejercicios; leer, que consiste en reflexionar acerca de cada una de las propuestas escritas y sus posibilidades de explotación; racionalizar, con lo cual se toma la información proveniente de investigaciones para justificar la(s) idea(s) más sobresaliente(s); y soberracionalizar, o sea, racionalizar acerca de por qué el razonamiento establecido es un argumento consistente y puede tener éxito en términos publicitarios, con el fin último de “blindar el mensaje”.<sup>233</sup>

Siguiendo el planteamiento realizado, E<sub>6</sub> coincide en que no existe un fundamento o proceso universal, pues el trabajo se realiza de distinta manera para cada caso. Sin embargo, en su experiencia reconoce tres secuencias de trabajo, las cuales denomina “formas de arranque de una idea”, porque para él son maneras de “dar a luz a una idea creativa”. Éstas son:

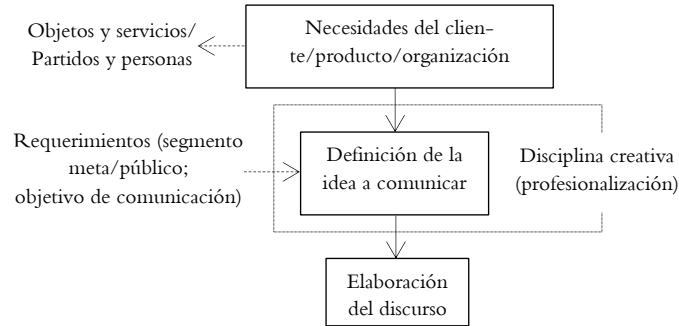
- 1) *Arranque por necesidad-respuesta*. Esta forma se compone por tres pasos: detección de necesidades (objetos y servicios, partidos y personas) con la focalización consciente de la creatividad a partir de requisitos previos; definición de lo que se tiene que comunicar, y comunicación efectiva del mensaje. Es un proceso lineal con una sucesión lógica simple en la que se tiene una necesidad, se piensa cómo darle respuesta y se desarrolla la solución discursiva de modo directo (véase la figura 17).

---

<sup>232</sup> En particular, este último mensaje fue desarrollado a partir de la necesidad de motivar a los empleados de la farmacéutica para continuar teniendo empeño en su trabajo luego de haber presenciado modificaciones estructurales en los departamentos y despidos de personal. E<sub>3</sub> comenta que lo desarrolló pensando en la necesidad de cohesionar a los trabajadores ante las circunstancias de inseguridad laboral en la empresa, con el fin de mantener un clima organizacional positivo.

<sup>233</sup> Esta soberracionalización es muy similar a la última parte de la descripción comprensiva del “paso doble” para la correspondencia del plan y la producción que se elabora más adelante. *Vid. Intra*, numeral 4.4.

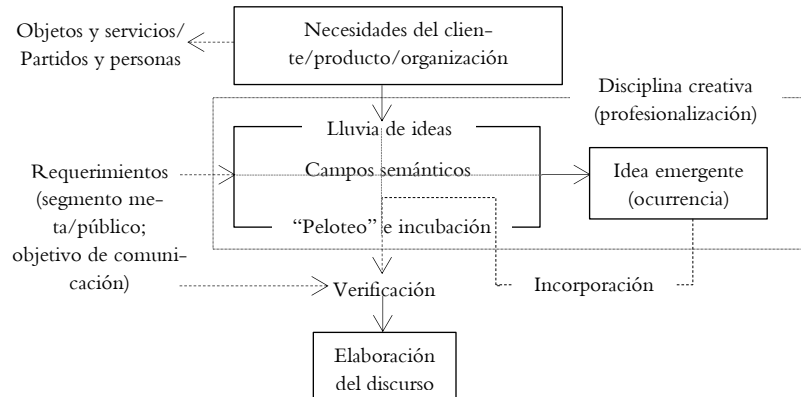
Figura 17. Primer modelo de arranque de las ideas según E<sub>6</sub>



Esquema desarrollado a partir de anotaciones realizadas por el experto, 2013.

- 2) *Arranque por incorporación.* El segundo modo es un procedimiento mediante el cual se elaboran conceptos principales a partir de una lluvia de ideas focalizada en los requisitos previos. Dichas ideas son asociadas con una necesidad a partir de campos semánticos, donde se recurre a “pelotear”, incubar y derivar “ideas bajo disciplina”. De pronto, surgen ocurrencias y pensamientos espontáneos que se incorporan en la lluvia para verificarlos con base en los requisitos iniciales. Si los cumplen, entonces se procede a la realización del discurso (véase la figura 18).

Figura 18. Segundo modelo de arranque de las ideas según E<sub>6</sub>

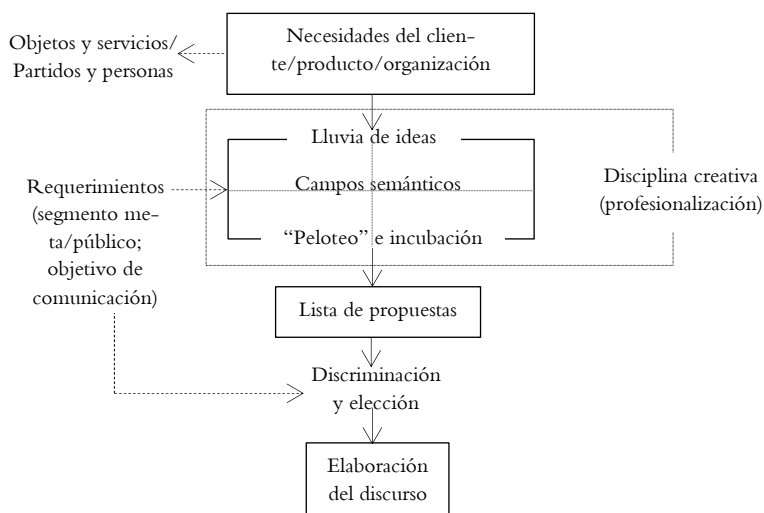


Esquema desarrollado a partir de anotaciones realizadas por el experto, 2013.

- 3) *Arranque por discriminación.* La tercera estrategia consiste en pensar muchas ideas o posibilidades narrativas hasta agotar una lista corta, para después seleccionar una de ellas con base en los requerimientos de planeación, la cual se trabaje a fondo para “bajar el mensaje”. Este

procedimiento resulta muy similar al discutido en  $H_{iC}$  cuando se habla de la decisión “negligente”<sup>234</sup> (véase la figura 19).

Figura 19. Tercer modelo de arranque de las ideas según  $E_6$



Esquema desarrollado a partir de anotaciones realizadas por el experto, 2013.

Los mostrados son tres procedimientos usados en la práctica por el experto, de donde han emanado los mensajes para diversas campañas publicitarias. Sin embargo, como él mismo reconoce, al final del día las estructuras tienden a ceder paso a las anécdotas de cómo se consiguieron ideas “geniales” en formas poco ortodoxas (aunque un profesional asiduo a procesos claramente organizados consideraría que los modelos segundo y tercero ya lo son).

En cuanto a las probabilidades de ocurrencia vis a vis (véase el anexo III: 3.2), el puntaje más alto lo obtiene, en lo general, el juego “se advierte la adaptación de las formas de pensamiento del creativo de acuerdo con el público al que está destinado el discurso—se advierten modificaciones y ajustes en la planeación conforme avanza el proceso creativo” ( $H_{i12}$ – $H_{i10}$ ), con 0.867 puntos sobre 1, mismo que da cuenta de un proceso menos rígido y más fluctuante.<sup>235</sup>

Por su parte, los resultados del cálculo total de probabilidades sobre escenarios conjuntos (véase el anexo III: 3.3) muestran altas tendencias sobre la permutación  $H_{i7}$ – $H_{i8}$ – $H_{i10}$ – $H_{i12}$  (110101), con un puntaje de 0.017. En este caso se cumplen todos los supuestos menos “se ad-

<sup>234</sup> Vid. *Infra*, p. 224.

<sup>235</sup> Al respecto, se observa que los entrevistados se muestran reticentes al uso de plantillas, machotes y “recetas” para el trabajo, situaciones que han dejado de ser bien vistas en las culturas organizacionales modernas, para dar paso al trabajo por lógica y juicio crítico. No obstante, admiten que recurren a ellos cuando el tiempo apremia y no pueden sentarse a “pensar bien” un problema y elaborarle una estrategia *ad hoc*.

vierte que la sustancialidad del objetivo de planeación se conserva a lo largo del trabajo creativo” ( $H_{19}$ ) –correspondiente al enunciado “durante la creación se conserva la esencia del objetivo del plan”– y “se advierte la construcción de una estructura metódica de operacionalización en pos de un trabajo creativo” ( $H_{111}$ ) –correlativo a la oración “existen estructuras fundamentales para hacer que los conceptos sean más operativos”–, los cuales no son populares entre los entrevistados.

En la proximidad de escenarios entre grupos de expertos, las permutaciones de hipótesis más cercanas al límite compartido entre planeadores y creativos son  $H_{17}$ - $H_{18}$ - $H_{111}$ - $H_{112}$  (110011) y  $H_{17}$ - $H_{18}$ - $H_{19}$  (111000). Estas formas son muy complejas y su interpretación requeriría un análisis exhaustivo que excede las posibilidades de la presente Tesis. Basta con decir que el primer escenario es defendido en mayor medida por los planeadores, mientras que el segundo lo es por los creativos, como se expone en la figura 20.

De tal modo, el análisis de la  $H_{1B}$  propone que la conceptualización es el punto más frágil y delicado del sistema, del cual penden demasiados elementos. Aunque la simplificación es su motivación general, la estructura para su obtención es variante y el conflicto vuelve difusa su noción, con lo que se pone en riesgo el trabajo del planeador.

Figura 20. Plano de proximidades entre grupos de expertos y escenarios para  $H_{1B}$

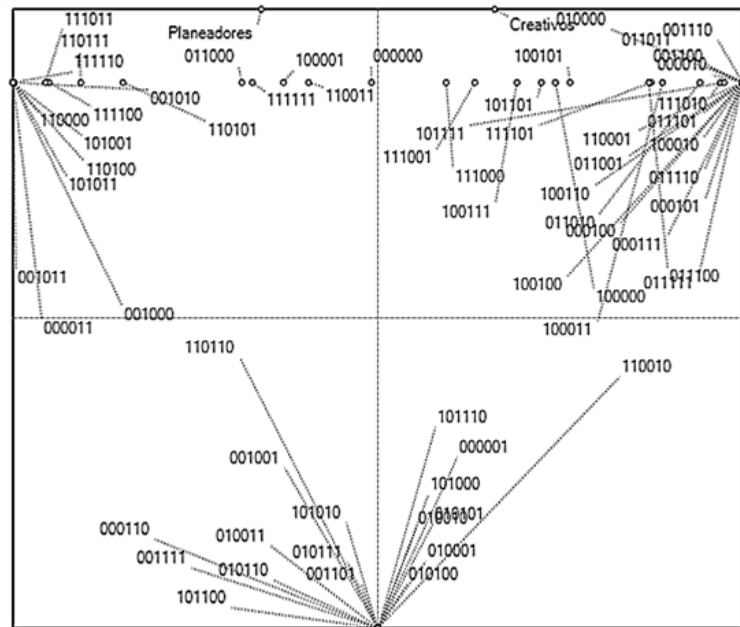


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

### 4.2.3 Hipótesis C: decisión

En el AEP de la tercera batería, los elementos de análisis llenaron una matriz de impactos cruzados de 9 x 9, equivalente a 72 interacciones posibles. Las variables elegidas por los expertos son *ambigüedad de organización* ( $V_{p35}$ ), *colectividad* ( $V_{p36}$ ), *decisión* ( $V_{p37}$ ), *economicidad* ( $V_{p40}$ ), *estructura de salida-decisión* ( $V_{p43}$ ), *individualidad* ( $V_{p45}$ ), *información* ( $V_{p46}$ ), *satisfacción* ( $V_{p49}$ ) y *tiempo* ( $V_{p51}$ ).<sup>236</sup> Dentro de ellas, *colectividad*, *decisión* y *satisfacción* –cuyos significados, en orden, son “toma de decisiones en grupo o en actividades que requieren la participación de varios”, “elección realizada entre varias alternativas discursivas” y “resolución efectiva del problema por medio de la decisión tomada, aunque no sea óptima”– tienen el mayor número de interacciones (siete relaciones cada una). Por consiguiente, este sistema exhibe una dispersión de influencias mayor que los dos previos, lo cual se constata en la figura 21.

De tal suerte, la *colectividad* se coloca como la variable de mayor influencia y con una dependencia media, mientras que *satisfacción* y *decisión* son variables altamente dependientes, pero también importantes en influencia (aunque más de mil puntos por debajo de la primera). Su orden por propiedades se expone en la tabla 8 (véase también el anexo II).

Figura 21. Red de influencias y dependencias directas para  $H_{iC}$

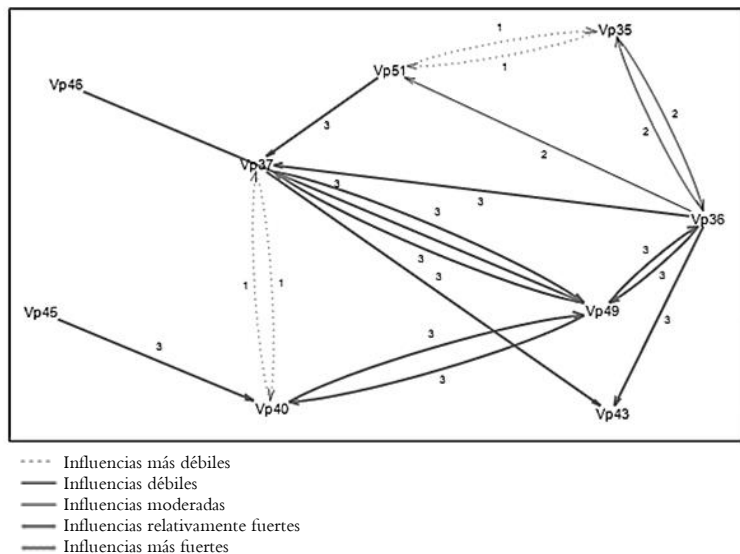


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor MicMac*.

<sup>236</sup> Vid. *Supra*, nota 216.

Tabla 8. Orden de relaciones de influencia y dependencia para  $H_{ic}$ 

| Lugar | Variable         | Influencia directa | Variable         | Dependencia directa |
|-------|------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| 1     | V <sub>n36</sub> | 2826               | V <sub>n49</sub> | 2608                |
| 2     | V <sub>n49</sub> | 1956               | V <sub>n37</sub> | 2173                |
| 3     | V <sub>n37</sub> | 1521               | V <sub>n40</sub> | 1521                |
| 4     | V <sub>n40</sub> | 869                | V <sub>n43</sub> | 1304                |
| 5     | V <sub>n51</sub> | 869                | V <sub>n36</sub> | 1086                |
| 6     | V <sub>n35</sub> | 652                | V <sub>n35</sub> | 652                 |
| 7     | V <sub>n45</sub> | 652                | V <sub>n51</sub> | 652                 |
| 8     | V <sub>n46</sub> | 652                | V <sub>n45</sub> | 0                   |
| 9     | V <sub>n43</sub> | 0                  | V <sub>n46</sub> | 0                   |

Elaboración propia a partir de cálculo realizado con *Lipsor MicMac*.

Allende al comentario previo, es necesario apuntar que la dirección e intensidad de los flujos de influencia y dependencia mostrados denotan relaciones intrincadas que dificultan una descripción de la operación del sistema. Esto centra la atención en las variables *decisión* y *satisfacción*, las cuales se muestran altamente conflictivas.

Al realizar el análisis espacial en el plano directo (véase la figura 22), la zona de poder alberga a la *colectividad*, la cual se descubre como un elemento sumamente influyente al encontrarse enclavado en la parte más alta del área, por lo que se le puede definir como la dominante del sistema. Así, de acuerdo con E<sub>5</sub>, todo proyecto tiene cierto nivel de decisión y la seguridad con la que se tomen las determinaciones correspondientes influye en el resultado del trabajo realizado. En concordancia con este resultado, para E<sub>7</sub> la toma de decisiones es el eje primordial del desarrollo creativo, pues a veces se presentan varias ideas creativas al mismo tiempo y se debe decidir una entre ellas. Comúnmente, la elección parte del trabajo de equipo, en donde intervienen muchos factores y actores, como los creativos, diseñadores y redactores.

La decisión colectiva es similar a un proceso democrático: un integrante realiza una propuesta, se discute y, si la mayoría del equipo está a favor, se aprueba. Para ello, es necesario estar sujeto a la opinión de los demás, pues “a veces, al estar trabajando mucho, una idea se puede viciar; luego, una persona que no es del equipo te puede proponer algo innovador y diferente que tú no habías visto” (E<sub>7</sub>).<sup>237</sup> Al final, debe haber una especie de consenso entre el cliente y el equipo de trabajo sobre lo que se consideraría ideal. Por supuesto, en muchos casos se trata de una cuestión personal y del propio equipo, por lo que, de alguna forma, puede ser un proceso arbitrario, aunque delimitado bajo ciertos lineamientos.

<sup>237</sup> En este sentido, se apela al principio de caridad de Davidson para establecer la confianza en el equipo creativo. *Vid. Supra*, p. 124.



Además, en numerosas veces la toma de decisiones se realiza bajo circunstancias que no son favorecedoras, ante lo cual no se opta por la propuesta más innovadora o efectiva, sino por la que le convenga más al equipo en términos de desahogar el trabajo y hacer frente a los imprevistos. E<sub>7</sub> lo resume así: “es una cuestión de lógica: sobre estas condiciones tenemos estos resultados y entonces sobre la marcha hay que ver cómo los generamos”. Por ello, se aboga por el seguimiento de procesos móviles, como lo propone el contenido de H<sub>10</sub> (no obstante, esta hipótesis tuvo un puntaje débil en el análisis de H<sub>1B</sub>).

En el caso específico de Cheil México, E<sub>1</sub> comenta que las decisiones finales son colectivas y se realizan a través de un consenso entre las diferentes áreas de la agencia. Para él, éstas se llevan a cabo gracias a la sumatoria de la inteligencia de proyecto y el *expertise* de cada área. Al igual que en el caso de E<sub>7</sub>, E<sub>1</sub> describe un proceso similar al democrático, donde existe un comité en el cual están representadas las seis áreas que conforman la empresa, las cuales expresan su parecer con igual peso, desde la facturación hasta los niveles estratégicos. Normalmente no se desarrollan ideas, aunque sean pequeñas, sin que pasen por la aprobación de calidad de ellos. Sin embargo, aclara que tal protocolo está influenciado por la tradición organizacional de dicha compañía y su cultura corporativa.

También en el ámbito publicitario, E<sub>4</sub> señala que, en el caso de su agencia, se tiene una dinámica de trabajo en la que las tres partes involucradas toman las decisiones en la búsqueda de los mejores resultados a través del objetivo de comunicación. Esta decisión se basa en diversos elementos que ponen en juego muchas variables incisivas sobre la dirección de la marca. Aclara que ello no atiende a la necesidad *per se* de comercializar el producto, sino a desarrollar la propuesta comunicativa de mejor manera. Es por ello que, para este experto, la planeación y la creatividad no pueden separarse.

En suma con lo precedente, el entrevistado enfatiza en el necesario involucramiento de todas las áreas durante las campañas: *planner*, cuentas y creativo deben estar igualmente inmiscuidos para que la toma de la decisión sea balanceada. Empero, ésta es una preocupación compartida por todo el conjunto de expertos, la cual se relaciona, en buena medida, con un problema de disciplina laboral; no tanto con una propiedad intrínseca de la planeación o de la creatividad incidente sobre la correspondencia entre plan y producto.

Por su parte, E<sub>5</sub> declara: “no es que haya una decisión colectiva. Simplemente tomas las decisiones de todos y al final forjas una decisión... Ahí es cuando entra el talento del director creativo y su experiencia”. Si ello es así, entonces, pese a que exista una sumatoria de individua-

lidades que pretenda la construcción de una voluntad común, la ponderación de los sujetos decisores según capacidades y jerarquías maximiza la opinión de ciertos actores y la imprime en el resultado final de la decisión. Es fundamental tomar esto en cuenta cuando se trata de decidir en condiciones de ambigüedad organizativa o carestía de recursos.<sup>238</sup>

Pasando a otra sección del plano directo, en la zona de conflicto se hallan la *decisión* y la *satisfacción*, ambas dentro del área de las variables blanco. Esta posición indica que son herramientas de gran ayuda para la delimitación del “paso perdido” –sobre todo la segunda, por su ubicación espacial en un punto de alta estrategia con una dependencia mínima–. Respecto de la primera, E<sub>2</sub> describe un proceso estructurado de toma de decisiones en el campo de la mercadotecnia política:

Hay niveles: están el dueño de la empresa, los socios, el líder de proyecto y la gente que trabaja ahí. Entre el líder de proyecto y la gente que trabaja ahí se hace el peloteo, el intercambio de información, y se llega a una conclusión, donde puede ser que el líder de proyecto al final la tome a partir de lo que vio o que sea muy evidente y que todos estén de acuerdo. Entonces, esa decisión se lleva al dueño de la empresa, a los socios o a los que tienen un mayor rango. Ellos la revisan y, si están de acuerdo, se va directo al cliente. Si no están de acuerdo, pueden pedir modificaciones y entonces va de nuevo para abajo. Después se la presenta al cliente y éste puede decir “me parece perfecto, ¡va!”, o “a mí me gustaría que...”; pero a veces es más un tema de forma que de fondo.

Con este pasaje, se evidencia que el creativo se encuentra al fondo de la cadena de profesionales y se limita sólo a dar opiniones, no a tomar decisiones. En todo caso, corresponde a las personas de planeación supervisar su trabajo y decidir sobre él. La misma experta explica:

Cuando el mensaje se lleva a cabo, yo necesito verificar que esté la información que pedí, que se llevó en un proceso de planeación y que hubo un proceso creativo. Se toma una decisión colectiva a partir de estos elementos. Pero lo más importante es que genere satisfacción hacia mis electores, que sea eficaz ante mi mercado y que sea exitoso (E<sub>2</sub>).

Pero este proceso-estructura, que bien puede funcionar en mercadotecnia política, no es igual para otros casos de la muestra, ya que la noción misma de decisión y la probabilidad de un proceso definido para ella se aprecia como un conflicto.

---

<sup>238</sup> Vid. *Infra*, pp. 252-253.

Por otro lado, la zona de salida en el plano directo alberga a la *economicidad*. Este resultado indica que la “toma de decisiones basada en la ponderación de las relaciones costo/beneficio y pérdida/utilidad” es una respuesta del profesional ante las situaciones de poder y conflicto en el resto del sistema, por lo cual se trata de un elemento dependiente y que puede no presentarse siempre. Además, refuerza la supremacía de lo colectivo sobre lo individual a la luz de la filosofía profesional contemporánea –al menos de la que se pretende promover.

Vistos los cuatro planos, es pertinente preguntar: ¿qué sugieren las descripciones presentadas acerca del ideal de que las decisiones de los productos discursivos se tomen bajo criterios precisos, dentro de una organización de trabajo clara y en función de formas de decisión colectiva? Aunque ello sería entrañable, las respuestas de los expertos al realizarles preguntas parecidas durante las entrevistas denuncian que no es así, cuando todos ellos externan al menos un ejemplo vivido sobre problemas de organización del trabajo colectivo que influyen en la toma de decisiones sobre el discurso final. Estas dificultades tienen que ver, sobre todo, con una inadecuada compaginación de los trabajos de los departamentos o instancias que realizan la planeación y la creatividad, así como con la escasez de tiempo y recursos, los cuales, las más de las veces, crean un ambiente estresante. De acuerdo con E<sub>4</sub>, al final se acostumbra que sólo el equipo creativo sea quien trabaje el mensaje, ya que es parte de su entregable, pero la decisión sobre su aprobación recae en el *planner*, quien la toma desde lo estratégico contemplando los lineamientos requeridos por las otras áreas, entre ellas el mismo departamento creativo.

Lo anterior introduce un elemento importante: la *ambigüedad*, variable autónoma que remite al “desconocimiento de objetivos y estructuras para la decisión”. E<sub>7</sub> comenta sobre este fenómeno en lo publicitario:

Hay veces en las que el tiempo apremia o los elementos no son suficientes y entonces el trabajo tiene que surgir prácticamente de la nada. Eso es algo que puede ocurrir y tienes que estar preparado para generar de repente una idea desde cero, para salir adelante con una propuesta que pudo haberse ya trabajado a través de otros mecanismos. La publicidad es muy vertiginosa, no es un proceso demasiado segmentado en tiempo. Por eso, la parte creativa debe ser totalmente libre para el surgimiento de buenas ideas, que vendan, que realmente funcionen y que realmente sean innovadoras.

Así, ante el apremio del tiempo y la escasez de recursos, muchas veces la decisión final es tomada por una sola persona o surge como resultado de un proceso accidentado de decisión colectiva, donde la participación de sus actores hace evidente la existencia de distintos grados de in-

fluencia –lo cual es natural en cualquier organización con puestos y funciones formales establecidas–. Como señala E<sub>5</sub>, en publicidad,

Cuando hay fricciones entre creativo y *planner* y no se llega a un acuerdo, el director creativo dice “se van a hacer las cosas así” y se salta a *planner*. *Planner* se enoja, se emberrincha y dice “bueno, ¡haz lo que quieras!”. Ya después se trata de mediar las cosas y llegar a un acuerdo mutuo, pero realmente dentro de todo este proceso, a la hora de decidirse por tal campaña o concepto, o es un rotundo acuerdo y los dos están en armonía, o definitivamente el que tiene que tomar las riendas de la campaña es el director creativo.

Asumiendo el comentario del experto, si el director creativo es quien toma la decisión final, con base en sus parámetros y criterio –los cuales, con frecuencia, tienen miras a la funcionalidad para desarrollar la idea, las ventas y los deseos del cliente–, entonces la ambigüedad en la decisión colectiva es resuelta con la imposición de la individual.<sup>239</sup> Esto suele hacerse a partir de la elaboración de varias ideas, entre las cuales se selecciona una con base en las características de la marca y los antecedentes. Más que una decisión profesionalizante o con miras al discurso y lo adecuado de la comunicación, E<sub>6</sub> describe ésta como una decisión de negocio entre cliente (*brand managers*) y la agencia, como quedó expresado en su tercer modelo de “arranque” de ideas.<sup>240</sup>

Vinculado con lo precedente, E<sub>2</sub> opina que no hay una técnica general para la toma de decisiones en el contexto organizativo de una consultoría política –pese a que ella misma había comentado previamente sobre la existencia de un procedimiento estructurado–. Algunas veces, cuando, tras evaluar los mensajes, el líder de proyecto no está seguro de su decisión, los presenta a los directivos de la empresa para que determinen –siempre y cuando haya tiempo para ello–. En otras ocasiones, él mismo elige de acuerdo con su parecer y sólo la informa a los creativos. Incluso, hay situaciones en las que el dueño de la consultoría es quien, desde un principio, dice “va esto porque va esto”. En todo caso, cuando la ambigüedad irrumpe, se presenta una polarización con miras a la solución, en la que las plantillas y moldes preestablecidos de trabajo se utilizan con mayor énfasis o se abandonan para dar paso a formas de lógica práctica.

<sup>239</sup> En tal sentido, E<sub>5</sub> enfatiza en la necesidad de tener el control y modestia cuando se realiza este tipo de decisiones individuales que, en teoría, debieran ser de grupo: “hay muchos directores creativos que son muy soberbios, toman malas decisiones con tal de que su creatividad sea la que se venda o la modifican al final del día y termina siendo distinta de como tú esperabas. Existe mucha frustración, lo cual es parte fundamental de la publicidad”.

<sup>240</sup> *Vid. Supra*, figura 19.

Incluso, E<sub>5</sub> y E<sub>6</sub> –ambos creativos– señalan que, en el extremo de la ambigüedad, la planeación puede tener una influencia escasa en el resultado creativo final. Al respecto, E<sub>6</sub> afirma que ésta “...es un paso más, pero puede no ser el más importante de todos, a nivel cognitivo otros elementos me aportan más [...]. La planeación es una herramienta que me ayuda a organizar mejor mis reflexiones y mis pensamientos [...] pero a veces no necesitas planear”. Acorde con este punto de vista, E<sub>5</sub> opina que “la planeación es muy subjetiva: puede que funcione, puede que no. Depende mucho del nivel de talento que tengas y la experiencia. Sirve para cosas más específicas o complejas. Realmente, para mí es un área que, en determinado momento, no nos funciona”. Semejantes señalamientos no deben ser interpretados como un desprecio hacia la planeación, sino como una advertencia de que, cuando la lógica formal ha agotado sus posibilidades, la lógica práctica predomina.

Además, muchas de las decisiones están supeditadas al gusto personal del cliente. E<sub>7</sub> comenta que hay ocasiones en las que “al cliente no le gusta la idea; quiere simplificarla o complicarla aún más. Cuando trabajas en una agencia estás supeditado a que alguien más decida si tu idea avanza o no”. Incluso, existen casos en los que la toma de decisiones no es fundamental, ya que éstas están dadas desde el principio. Así lo afirma E<sub>6</sub> a propósito de una campaña publicitaria para la refresquera Coca-Cola, declarando que “nunca hubo un paso perdido porque lo que dijo el cliente es lo que se ve en el comercial”. No obstante, la lógica de los hallazgos del presente análisis delata que no es que no existiera, sino que, afortunadamente, el cliente ya lo tenía resuelto. Agrega que otras veces el cliente señala que él sabía de antemano lo que se tenía que decir y al final reclama que el producto creativo que se le entrega, aunque sea interesante, no refleja lo que tenía en mente.

En el último espacio de propiedad, la zona autónoma, se hallan la *ambigüedad de organización*, la *individualidad*, la *información* y el *tiempo* –definidos, en orden, como el “desconocimiento de la organización de la empresa por parte de los profesionales”, la “toma de decisiones en solitario o en actividades que requieren el trabajo de una sola persona”, la “información en la estructura de entrada de la cual se dispone para la toma de decisiones” y la “limitación de tiempos para la labor creativa”–, donde la primera es la única variable secundaria y el resto se muestran desconectadas. Esto hace que la desorganización, al ser inherente al sistema, se observe como un elemento secundario que tiene un papel importante sobre la *colectividad* y otras, por lo cual adquiere relevancia. Además, llama la atención que los elementos *individualidad* e *información* aparecen como variables completamente independientes, mientras que

el *tiempo* se encuentra en una posición de mayor dependencia e influencia, la cual se maximiza en consideración de su relación directa con la *decisión*. En cualquier situación, la decisión individual es útil para descartar y delimitar de manera previa a la grupal, como se ha visto en los ejemplos mostrados.

Finalmente, al igual que en el plano directo de la hipótesis previa, la situación fronteriza entre las zonas autónoma y de salida convierte a la *estructura de salida-decisión* en un elemento ineludible. Ésta siempre habrá de presentarse, aunque bajo formas distintas, puesto que depende del juego de las demás variables.

Figura 22. Plano de influencias y dependencias directas para  $H_{iC}$

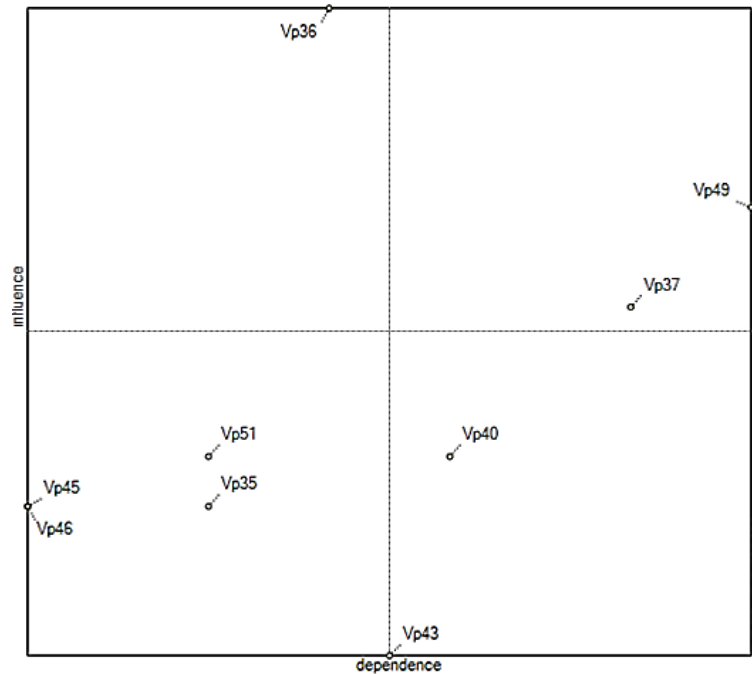


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor MicMac*.

A partir de este AEP, realizado con base en la evidencia proporcionada por los entrevistados, se constata que el proceso decisorio tras la producción discursiva tiene una estructura menos formal y un grado mayor de ambigüedad de lo que se podría pensar convencionalmente. En este sentido, aunque la decisión colectiva se revela como un elemento poderoso, es necesario cuestionar qué tanto ésta tiene lugar en la práctica y qué tanto su afirmación es sólo producto del discurso de las organizaciones modernas.<sup>241</sup>

<sup>241</sup> Al día de hoy, los enfoques organizacionales en boga en las grandes empresas dedicadas a la comunicación ensal-

Pasando al ACC correspondiente a la hipótesis en turno, mediante el cálculo de probabilidades simples corregidas se aprecia que “se advierten patrones de mentalidad diferentes para la toma de decisiones, los cuales conducen a resultados distintos” ( $H_{114}$ ) es el supuesto con mayor reconocimiento entre los expertos, seguido por “se advierte que la toma de decisiones por descuido o negligencia se asocia con la estructura de entrada en momentos de escasa información” ( $H_{117}$ ) –hipótesis que devienen en los enunciados “distintas formas de pensar dan soluciones creativas distintas” y “cuando no hay información suficiente sobre el problema, se elaboran soluciones a partir de experiencias previas y se las asocia de algún modo”, respectivamente—. Sus valores se desglosan en la tabla 9 (véase también el anexo III: 3.1).

Tabla 9. Orden de probabilidades simples de hipótesis para  $H_{iC}$

| Lugar | General   |         | Planeadores |         | Creativos |         |
|-------|-----------|---------|-------------|---------|-----------|---------|
|       | Hipótesis | Puntaje | Hipótesis   | Puntaje | Hipótesis | Puntaje |
| 1     | $H_{114}$ | 0.150   | $H_{114}$   | 0.149   | $H_{114}$ | 0.153   |
| 2     | $H_{117}$ | 0.138   | $H_{117}$   | 0.134   | $H_{118}$ | 0.148   |
| 3     | $H_{113}$ | 0.125   | $H_{113}$   | 0.124   | $H_{117}$ | 0.145   |
| 4     | $H_{118}$ | 0.121   | $H_{115}$   | 0.115   | $H_{116}$ | 0.134   |
| 5     | $H_{115}$ | 0.118   | $H_{118}$   | 0.107   | $H_{113}$ | 0.129   |
| 6     | $H_{116}$ | 0.095   | $H_{116}$   | 0.076   | $H_{115}$ | 0.123   |

Elaboración propia a partir de cálculo realizado con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Con lo anterior, se da crédito a la existencia de formas de decisión por descuido o negligencia propias del modelo de los “cestos de basura”,<sup>242</sup> así como a la existencia de diferentes patrones de mentalidad y actuación profesional, como lo son las orientaciones de pensamiento elaboradas en el capítulo tercero del presente trabajo.<sup>243</sup>

De hecho, en la aplicación de juegos de pasajes-ejemplo para  $H_{iC}$ , las evaluaciones de los expertos sugieren que, en cuanto a frecuencia de uso o apego a la praxis cotidiana, la decisión económica es emparejada por la negligente, capturada en el siguiente enunciado:

*Para tomar una decisión sobre la mejor opción de texto para un folleto, los decisores del proyecto W no tenían información suficiente sobre el público o el contexto en que se distribuirían, por lo cual elaboraron varias alternativas de mensajes basándose*

---

zan las virtudes del trabajo en equipo, al cual consideran indispensable para un adecuado desarrollo. Si bien ello es cierto, hay muchos casos en los que se evidencian contradicciones a partir de la confrontación del impulso a los valores de la participación, la cooperación y el diálogo, en contraste con un ejercicio jerárquico de la autoridad y de modos personalistas informales. Ante ello, se requiere una evaluación de la auténtica posibilidad de compaginar los discursos de las filosofías corporativas con las necesidades logísticas imperantes.

<sup>242</sup> Vid. *Supra*, p. 125-126.

<sup>243</sup> Vid. *Supra*, pp. 139-140.

*en proyectos previos o experiencias parecidas. Posteriormente, trataron de asociar las mejores de esas opciones con lo requerido por los planes o bien lo dejaron a elección del cliente.*

Resulta interesante que son los planeadores quienes reconocen este ejemplo como método de trabajo en mayor medida, mientras que los creativos se inclinan con mayor frecuencia por la decisión económica. Esto da cuenta de una amplia conciencia y aceptación de la ambigüedad organizativa por parte de los primeros y de una comprensión más tradicional de los procesos decisorios en los segundos, resultados inversos a las expectativas que se cifraron al inicio del trabajo de campo.

No obstante lo precedente, todos los planeadores rechazaron por completo la suposición de la ambigüedad total, cifrada en este ejemplo:

*Para tomar una decisión sobre la mejor opción de texto para un folleto, los decisores del proyecto Z no estaban del todo claros sobre los fines e intenciones del mensaje que elaborarían, no identificaban todos los medios para hacerlo, desconocían los antecedentes que condujeron a la necesidad de tomar tal decisión, no sabían con certeza a quiénes correspondía tomarla y carecían de una forma de organización estable para determinarlo. Por consiguiente, el producto de comunicación final fue el resultado de un proceso vacilante en el que intervinieron muchas manos y estuvo incidido por una serie de circunstancias no sistemáticas que son difíciles de precisar incluso para los mismos profesionales.*

Aunque está implícita en el sistema, la ambigüedad se limita a las formas de decisión propias del modelo del “cubo de basura” –con algunas tendencias a los sistemas flojamente acoplados entre los departamentos creativo, de planeación y de cuentas–, sin manifestarse en la forma extrema de las anarquías organizadas.<sup>244</sup>

Sobre la sensibilidad de las influencias y dependencias por hipótesis,  $H_{117}$  y  $H_{114}$  se muestran, otra vez, como los supuestos más influyentes (véase la figura 23), mientras que “se advierte que las decisiones colectivas sobre lo creativo atienden a principios de ambigüedad” ( $H_{116}$ ) y “se advierte que las decisiones individuales sobre lo creativo atienden a un principio económico” ( $H_{115}$ ) –medidas a través de la ponderación por parte de los expertos de los enunciados “las decisiones colectivas sobre lo creativo se basan en principios poco claros” y “las decisiones individuales sobre lo creativo buscan la menor pérdida y la mayor ganancia”, respectivamente– son las de mayor dependencia (véase la figura 24).

---

<sup>244</sup> *Vid. Supra*, pp. 127-128.



Figura 23. Histograma de sensibilidad de las influencias para  $H_{iC}$

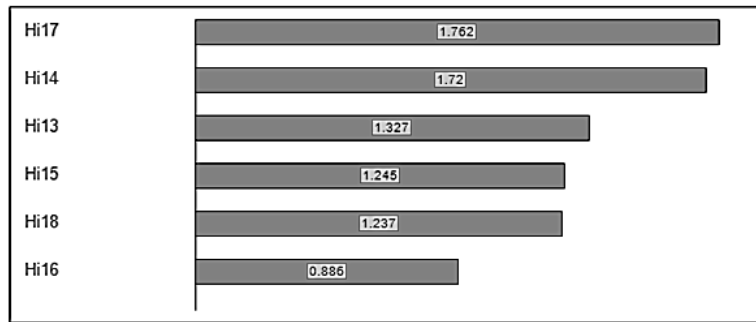


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Figura 24. Histograma de sensibilidad de las dependencias para  $H_{iC}$

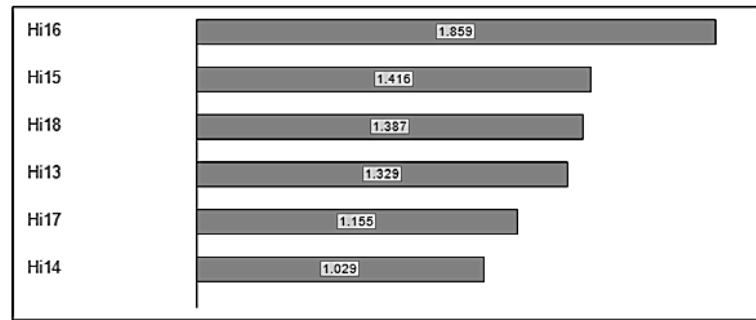


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

A partir de estos resultados, se infiere que, aunque el modelo de decisión económico-individual se muestra en declive dentro de los enfoques de trabajo contemporáneos en materia de comunicación, existe cierta resistencia a la adopción del principio colectivista porque introduce un monto de ambigüedad considerable, con el cual los departamentos de *planning* y creativo aún no han podido lidiar.<sup>245</sup>

¿Cómo conciliar ambos enfoques –colectivista e individualista– para una toma de decisiones efectiva y, sobre todo, realizable en términos prácticos? En la búsqueda una respuesta para esta cuestión,  $E_4$  describe cómo es que suele proceder:

Nosotros elaboramos un mensaje. Vamos y lo platicamos con creativo. Cuando encontramos algún tipo de diferencia, escucho cuál es la inquietud, porque en función

<sup>245</sup> Para concretar la descripción de dichos procesos a partir de observación directa, sería provechoso estudiar a profundidad la práctica de la decisión colectiva en las organizaciones profesionales dedicadas a la comunicación, como agencias publicitarias, departamentos de comunicación social, medios masivos y consultorías. Con éste se podría esclarecer el verdadero límite entre el discurso filosófico-cultural de la colectividad imperante que está de moda dentro del ambiente empresarial y lo que sucede en su haber cotidiano.

de ella puedo dar una respuesta. Una vez que tengamos el *feedback* del otro lado, trato de elaborar ciertas estrategias en función de la duda o la problemática que se está suscitando con el creativo. Hago una pausa, lo escucho y, si lo que dice tiene sentido y tiene un punto, entonces trato de llegar a un acuerdo sobre por dónde puede ir de una manera más cercana a lo que él está pidiendo, sin que eso afecte para nada a la parte estratégica ni a la necesidad que estamos cubriendo. Hay otras veces en que, cuando nosotros vemos que el proceso puede ser algo complicado y que ni ellos ni nosotros lo podemos tener muy claro –lo cual es raro–, los dos podemos sacar algo en lo que ambos estemos de acuerdo.

Así, al igual que en el caso de la racionalidad y la intuición, se procede a una hibridación de la colectividad y la individualidad.

Tomando en cuenta lo expuesto, las respuestas de los entrevistados ponen en evidencia un constante tratamiento con la ambigüedad en la organización, generalmente estructurada a manera de sistemas de salida con decisiones por “descuido o negligencia”. Con frecuencia, esto implica un proceder inverso a como en teoría se debiera hacer: se comienza por el aspecto creativo y, después, se “ajusta” al problema en cuestión. Como comenta E<sub>6</sub>, “a veces las ideas salen así, de manera espontánea, y después se les busca un *brief*”. Esta situación resulta muy similar al proceso comentado por March y Simon (cfr. 1981) dentro del modelo de los “cestos de basura”. Refrendándolo, E<sub>5</sub> indica que “muchas veces las mejores campañas salen de la nada. Cuando tú estás chambeando y te llega el *brief*, te ajustas. Entonces recetábamos, hacíamos la tarea y después venían las ocurrencias”. Así, se presentan dos opciones: la “segurolo”<sup>246</sup> y la propuesta arriesgada, mismas que pueden ser vistas como formas de vaciado del “basurero”.

Un caso ejemplar de este procedimiento ambiguo se encuentra en el relato ofrecido por E<sub>6</sub> sobre cómo se logró la publicidad del desodorante para pies *Ting X-Zone*, cuyo objetivo era posicionar al producto como el primer pododantitranspirante dirigido a un grupo objetivo de jóvenes entre 15 y 18 años. Primero, el cliente se acercó a la agencia y comentó sobre el lanzamiento y el público al cual iba dirigido. Luego se elaboró un diagnóstico antropológico y social del grupo objetivo, el cual reveló que los jóvenes se interesan por las redes sociales virtuales como espacios en donde tienen sus primeras experiencias. A partir de ello, el departamento creativo se dio cuenta de que el anuncio debía ser divertido y tener características relacionadas

---

<sup>246</sup> La “segurolo” es un término empleado en el ámbito publicitario para denominar a una propuesta discursiva simplista que expresa de la forma obvia los beneficios de la marca, pero que brinda seguridad al creativo en caso de no lograr nada mejor, por lo que puede usarse ante contingencias. Es el caso de cualquier anuncio cuyo *copy* señale, de manera más o menos explícita: “consumidor *x*, compre el producto y porque le traerá el beneficio *z*”. En todo caso, la “segurolo” puede ser utilizada como un boceto inicial de lo que se desea exponer o un punto de partida para explorar formas más creativas de comunicar lo mismo (cfr. Navarro, 2007: 178-179).

con la vida del adolescente, por lo que pensaron en lanzar un video con una historia para difundirlo en internet y tomaron a la “irreverencia” como ingrediente fundamental para el discurso creativo. Así, comenzó el “peloteo” en torno a las posibilidades discursivas, que cayó en la cuenta de que la edad del segmento meta es aquella en la que se puede sudar más y en la que se puede tener mayor inseguridad de uno mismo.

No obstante el procedimiento precedente, que se muestra linealmente estructurado, la idea creativa provino de un suceso inesperado: mientras los creativos discutían sobre las posibilidades discursivas, una empleada utilizó el horno de microondas de la oficina en la que se encontraban para calentar una bolsa de palomitas de maíz con sabor a queso. De pronto, el olor de la botana inundó la habitación y alguien exclamó con desagrado: “¡huele a patas!”. En ese momento, el creativo, al darse cuenta de que el aroma provenía del queso en el alimento y que éste se asemejaba al de los pies cuando están sudados, capturó la situación y desencadenó un discurso narrativo. El resultado fue un comercial en el que se muestra la rutina de un adolescente que va a todos lados cargando unas ruedas grandes de queso para evitar que la gente se dé cuenta de que el olor desagradable que lo acompaña en realidad proviene de sus pies, tras lo cual se promociona a *Ting X-Zone* como la solución para esta vergonzosa situación. Puesto que la idea de “irreverencia” ya no concordaba del todo para definir al producto creado, el concepto creativo fue reelaborado dentro del plan y se reajustaron los documentos respectivos para que hubiera una correspondencia, proceder que concierne a una forma clásica de decisión por “negligencia”.

De manera similar, E<sub>1</sub> comentó que al competir por licitaciones y *pitches* resulta muy común que no se respete el orden de los factores de planeación debido al apremio del tiempo de respuesta ante las convocatorias, donde lo primordial para hacerse acreedor a la cuenta es la brillantez de la idea presentada; no tanto su sustento en papel. Por ello, el experto comenta que, para ganar este tipo de concursos, las agencias suelen presentar propuestas cuya realización comenzó por lo creativo y no por el plan, dado que el objetivo es mostrarse lo más contundente e innovador posible. Él mismo admite que esta manera de proceder “...no es ideal, pero muchas veces cuando llegas a una idea la estrategia ya está contenida [...]; pero lo ideal es que primero comprendas el problema”.

Explorando otra forma de decisión ambigua en el modelo del “bote de basura”, E<sub>4</sub> explica la decisión por “desplazamiento o coyuntura”:

Primero, tienes un problema y sabes que tienes una solución guardada. Obviamente tienes que evaluar que si va a sufrir demasiados cambios esa solución, mejor empiezas desde cero; no tiene caso adaptarlo porque sería machetear [*sic.*] demasiado y perder el tiempo, tal vez viciándote en algo que ya se quedó en el tintero. Pero, como proceso, es interesante también saber que hay cosas que puedes adaptar cuando estas mismas requieren ajustes mínimos o realmente son situaciones muy concretas que no requieren una intervención más grande.

De tal suerte, se admite que dicha forma de decisión también es usada, pero con menor frecuencia que su predecesora.

Por su parte, E<sub>2</sub> comenta sobre su propio proceso decisorio de este tipo remitiéndose a las complicaciones para la elaboración de eslóganes en campañas para presidentes municipales. Dado que en comunicación política las frases son siempre similares, y puesto que casi todo lo que se pueda pensar ya fue previamente trabajado, es común que en la industria de la mercadotecnia política se recurra al “reciclaje” de mensajes. E<sub>2</sub> comenta: “tenemos un catálogo de campaña y fecha. A partir de eso decimos: ‘¡éste está bueno!’... ‘Pero se usó hace dos años en Baja California...’. ‘¡Perfecto! Lo podemos usar porque la campaña de ahora es en Yucatán’ ”. Así, la experta admite que cerca de un cuarenta por ciento de los mensajes lanzados en tiempos electorales son retomados de campañas previas y reemitidos idénticos o con pequeñas modificaciones: “sin duda hay momentos en donde tienes que reciclar, máxime cuando no hay tiempo. Cuando lo hay sí te puedes dar el lujo de hacerlo todo nuevo”.

Del mismo modo “coyuntural”, pero en el ámbito publicitario, las ideas pueden ser reutilizadas a manera de soluciones múltiples. Para ilustrar esto, E<sub>4</sub> señala:

Teníamos un planteamiento muy interesante que tenía que ver con incentivar un hábito de consumo. Y era una idea que tenía un aplicación bastante buena, que nosotros creíamos mucho en ella porque era una propuesta bastante robusta y muy bien blindada. A nivel estratégico y a nivel creativo tenía todas las credenciales para poder implementarse, lo cual era también algo padre [*sic.*] porque llegaba a revolucionar lo que nosotros creíamos como la categoría. Cuando la presentamos, a la persona encargada no le pareció lo mismo que a nosotros, pero a nosotros no nos pareció [...] desecharla. La guardamos y, cuando cambiaron al gerente, la volvimos a mostrar porque creíamos que era una campaña bastante buena, con mucha fuerza; la persona que llegó nos dio el voto de confianza y los resultados fueron superbuenos.

En la misma circunstancia, E<sub>7</sub> dice que, cuando se abordan las ideas en una campaña, hay veces en las que se debe recurrir a una idea que no fue efectiva para el trabajo en cierta agencia, pero

que al pasar a laborar a otra se puede rescatar y esta vez sí funciona, bajo un contexto organizacional diferente.

Llegando a la dimensión más profunda del ACC, se descubre que la dupla que tiene la mayor aceptación por parte de los expertos en las probabilidades de ocurrencia vis a vis (véase el anexo III: 3.2) es  $H_{117}$ - $H_{116}$  (011000), con 0.887 sobre 1 punto. En el cálculo de escenarios completos (véase el anexo III: 3.3), las mayores probabilidades son para  $H_{115}$ - $H_{117}$  (010010) con 0.025. Asimismo, el escenario común más cercano entre ambos grupos es  $H_{117}$ - $H_{118}$  (000011), donde la segunda corresponde al supuesto “se advierte la toma de decisiones por desplazamiento o coyuntura que se asocian a la estructura de salida en tiempos apremiantes”, expresado en el enunciado “cuando el tiempo apremia, los decisores retoman soluciones previamente elaboradas y tratan de adaptarlas al caso” (véase la figura 25). En estos tres indicadores de análisis,  $H_{117}$  predomina como un supuesto potente, lo que, con apoyo en los comentarios realizados por los expertos, confiere a la decisión por “negligencia” una comprobación empírica contundente.

Figura 25. Plano de proximidades entre grupos y escenarios para  $H_{1C}$

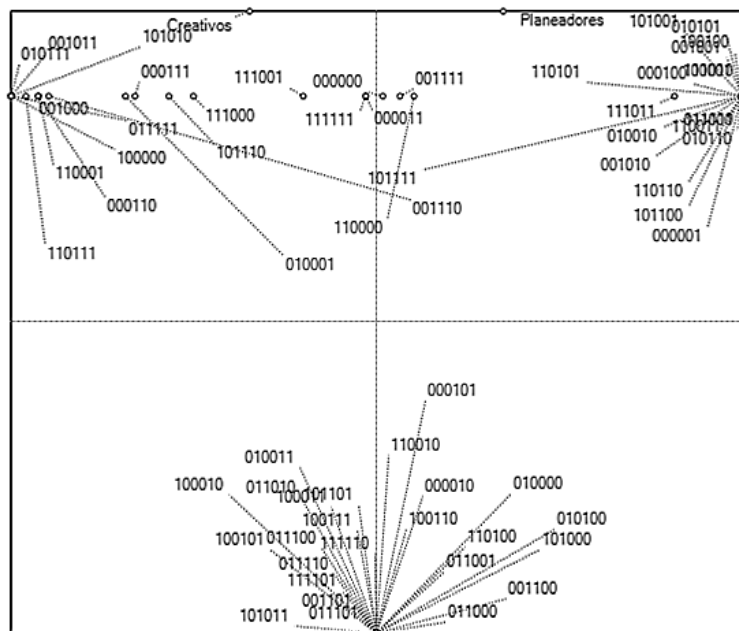


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Así, del análisis de  $H_{1C}$  se obtiene que los elementos de decisión en contextos de ambigüedad suelen ser más poderosos (es decir, que tienen mayor influencia y menor dependencia) que los de la económica. Esto pone en relieve el conflicto existente entre ambos modos de to-

mar decisiones, derivado, quizá, del cambio de paradigmas en el plano organizacional para el tratamiento de estas cuestiones, el cual aún se encuentra irresuelto y, por ello, sigue sin comprenderse del todo la complicada oposición entre formas de decisión colectiva e individual.

Para concluir con el apartado, es preciso reportar que no es posible aún estimar la frecuencia de uso de dichas formas de decisión. Durante las entrevistas, la mayoría de los expertos comienzan diciendo que las decisiones son económicas las más de las veces y se toman en grupo, considerando la opinión de todos; pero, posteriormente, sus comentarios se enfocan en dar cuenta de situaciones ambiguas y ejemplos de problemas en los que la decisión individual prima por sobre de la colectiva. Así, reconocen que estos conflictos se encuentran presentes, aunque no establecen el límite para el empleo de uno u otro modo.

#### 4.2.4 Resultados conjuntos

Al conjuntar los resultados de los tres AEP realizados, se conformó una matriz general de 30 x 30 variables, en la que son posibles 270 interacciones.<sup>247</sup> Dentro de ellas se suman las variables seleccionadas como resultado de dichos juegos, con algunas de control referidas por los entrevistados como importantes: *comunicación* ( $V_{c1}$ ), *evaluación* ( $V_{c2}$ ), *herramientas disciplinarias* ( $V_{c3}$ ) e *inspiración* ( $V_{c4}$ ). El resultado final de la trasposición de las tres hipótesis es una amplia red multifactorial de variables con relaciones de influencia y dependencia en distintas intensidades (véase la figura 26).

Dentro de este sistema, las variables que concentran con mayor fuerza los flujos del sistema son *análisis*, *mediación intuitiva a priori*, *racionalidad*, *conceptualización*, *estructura*, *colectividad*, *decisión*, *satisfacción*, *mediación argumentativa* y *herramientas disciplinarias*. Su orden por propiedades se expone en la tabla 10 (véase también el anexo II).

---

<sup>247</sup> En vista de que los análisis cualitativos booleanos asignan una importancia igual a cada uno de los casos sin considerar su frecuencia, la combinación de las tres matrices se realizó por adición simple de las variables propuestas y sus resultados. En el caso de las casillas en donde cada matriz poseía un código diferente, se derivó un valor intermedio por medio de una ponderación intencional a juicio del analista.

Figura 26. Red general de influencias y dependencias directas

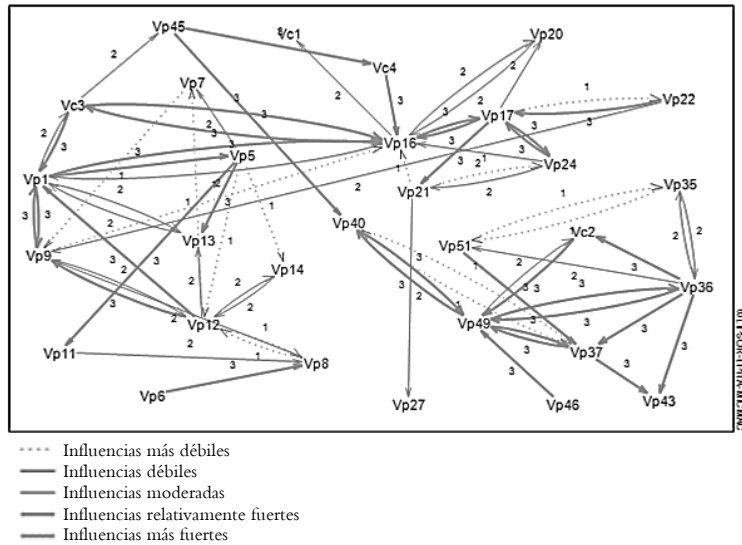


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor MicMac*.

Tabla 10. Orden general de relaciones de influencia y dependencia

| Lugar | Variable         | Influencia directa | Variable         | Dependencia directa |
|-------|------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| 1     | V <sub>p36</sub> | 975                | V <sub>p16</sub> | 1097                |
| 2     | V <sub>p1</sub>  | 792                | V <sub>p49</sub> | 914                 |
| 3     | V <sub>p12</sub> | 731                | V <sub>p1</sub>  | 792                 |
| 4     | V <sub>p16</sub> | 731                | V <sub>p9</sub>  | 670                 |
| 5     | V <sub>p17</sub> | 731                | V <sub>p37</sub> | 609                 |
| 6     | V <sub>p49</sub> | 670                | V <sub>p17</sub> | 548                 |
| 7     | V <sub>p5</sub>  | 609                | V <sub>p13</sub> | 426                 |
| 8     | V <sub>c3</sub>  | 487                | V <sub>p40</sub> | 426                 |
| 9     | V <sub>p24</sub> | 426                | V <sub>p8</sub>  | 365                 |
| 10    | V <sub>p37</sub> | 426                | V <sub>p12</sub> | 365                 |
| 11    | V <sub>p9</sub>  | 365                | V <sub>p43</sub> | 365                 |
| 12    | V <sub>p45</sub> | 365                | V <sub>p21</sub> | 304                 |
| 13    | V <sub>p22</sub> | 304                | V <sub>p36</sub> | 304                 |
| 14    | V <sub>p21</sub> | 243                | V <sub>c2</sub>  | 304                 |
| 15    | V <sub>p40</sub> | 243                | V <sub>c3</sub>  | 304                 |
| 16    | V <sub>p51</sub> | 243                | V <sub>p20</sub> | 243                 |
| 17    | V <sub>p6</sub>  | 182                | V <sub>p24</sub> | 243                 |
| 18    | V <sub>p8</sub>  | 182                | V <sub>p5</sub>  | 182                 |
| 19    | V <sub>p35</sub> | 182                | V <sub>p7</sub>  | 182                 |
| 20    | V <sub>p46</sub> | 182                | V <sub>p11</sub> | 182                 |
| 21    | V <sub>c2</sub>  | 182                | V <sub>p14</sub> | 182                 |
| 22    | V <sub>c4</sub>  | 182                | V <sub>p35</sub> | 182                 |
| 23    | V <sub>p11</sub> | 121                | V <sub>p51</sub> | 182                 |
| 24    | V <sub>p13</sub> | 121                | V <sub>c4</sub>  | 182                 |
| 25    | V <sub>p14</sub> | 121                | V <sub>p27</sub> | 121                 |
| 26    | V <sub>p20</sub> | 121                | V <sub>p45</sub> | 121                 |
| 27    | V <sub>p7</sub>  | 60                 | V <sub>c1</sub>  | 121                 |
| 28    | V <sub>p27</sub> | 0                  | V <sub>p22</sub> | 60                  |
| 29    | V <sub>p43</sub> | 0                  | V <sub>p6</sub>  | 0                   |
| 30    | V <sub>c1</sub>  | 0                  | V <sub>p46</sub> | 0                   |

Elaboración propia a partir de cálculo realizado con *Lipsor MicMac*.

En consideración de su posición en el primer tercio de la tabla presentada; de su ubicación en los cuadrantes I, II y IV de los planos directos correspondientes a cada  $H_i$ ; de sus lugares en el plano final (véase la figura 27), y de su función lógica, es factible proponer, con base en la evidencia empírica contenida en el testimonio de los expertos y en el análisis booleano realizado con el *software*, que *los elementos fundamentales que permiten la identificación del vínculo entre la fase de diseño y la producción de discursos en la planeación de la comunicación* son:

- 1) *Colectividad*. Rige al sistema y le envuelve; la elección de formas discursivas realizada en colectividad es el elemento superior determinante de la actividad profesional de la construcción discursiva.
- 2) *Inmediación intuitiva a priori*. Es la entrada al sistema, aunque a menudo pasa desapercibida; a través de ella se aprehende el problema.
- 3) *Racionalidad*. Variable de influencia; objetiva la intuición por medio de la concientización y permite la ideación; a partir de ella comienza la labor “profesional” en forma.
- 4) *Análisis*. Traduce el juego de la intuición-razón en estructuras; es gestionable y su manipulación puede introducir modificaciones en el sistema.
- 5) *Estructura*. Límite entre el poder y el conflicto; muestra dificultades evidentes para la estabilización del orden de las formas, ideas, procesos y elementos; tiene una importancia estratégica elevada (variable de “pelotón”), aunque su aprovechamiento para la gestión es complicado.
- 6) *Satisfacción*. Variable blanco; es el móvil de los esfuerzos de la *decisión* e imprime un ideal instrumental en la acción pero acepta la posibilidad de errores delimitados; su gestión lleva a un cambio profundo en el sistema.
- 7) *Conceptualización*. Resultado de la *estructura* y el *análisis*; es una variable blanco que depende y, a su vez, condiciona a las demás; a partir de ella se llega al producto, lo que la vuelve crucial pero de manipulación volátil y delicada.
- 8) *Simplificación*. Variable desconectada; es el móvil imperante de los esfuerzos de la *conceptualización*; es preciso tenerla en cuenta como una función inherente al sistema, siempre presente.
- 9) *Decisión*. Salida terciaria del sistema para la determinación del producto discursivo. Se hace de manera económica (en lo individual) o por “descuido o negligencia” (en lo colectivo); representa una respuesta del sistema ante el conflicto y no una desencadenante del mismo.



- 10) *Herramientas disciplinarias*. Comprendida como la “valoración de los conceptos inicial, creativo, estratégico y de comunicación en la práctica profesional, el *brief*, la plataforma de redacción o la existencia y desempeño del *planner* en los casos prácticos como elementos incidentes en la construcción discursiva”, es una variable límite entre el poder y la autonomía; son representaciones concretas de la *operacionalización* con carácter técnico de las cuales se hace un uso *ad hoc* a la situación de intervención comunicativa; adquiere importancia estratégica y amplias posibilidades de gestión por ser variable de “pelotón”.
- 11) *Mediación argumentativa a posteriori*. Respuesta del sistema ante el conflicto; proporciona validez o refrendo a la *inmediación intuitiva a priori*, el *análisis*, la *conceptualización* y la *decisión*, por lo que la mayor parte de los esfuerzos terminan apuntando hacia ella.

Figura 27. Plano general de influencias y dependencias directas

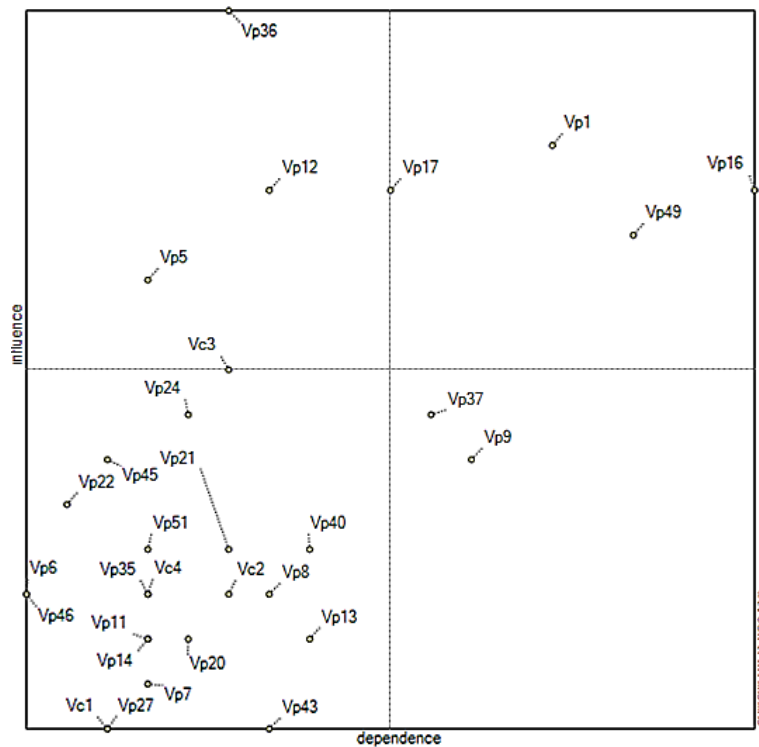


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor MicMac*.

Además, la zona autónoma del plano directo general abarca un gran cúmulo de variables, entre secundarias, que son la *estructura de salida-decisión*, la *economicidad*, el *juicio*, la *síntesis*, la *interpretación*, el *pensamiento divergente*, la *operacionalización*, los *principios*, la *ambigüedad de organización*, la *información*, el *tiempo* y la *inspiración*; y desconectadas, en las

que están la *simplificación*, la *intuición*, la *asequibilidad*, la *motivación pública*, el *volumen*, la *individualidad*, la *comunicación* y la *evaluación*. Todas ellas integran un conjunto de peso que se mantiene en los juegos del sistema, aunque no puedan considerarse como fundamentales debido a su escaso involucramiento.<sup>248</sup>

En continuidad con la delimitación de los elementos identificados, el ACC permite encontrar algunas particularidades de las relaciones entre éstos. Gracias al cálculo de probabilidades simples corregidas, se aprecia a “el profesional asocia la operacionalización de ideas y conceptos con el ‘paso perdido’ ” ( $H_{iB}$ ) como la hipótesis predominante, dentro de la cual se encuentran las variables *estructura*, *conceptualización*, *simplificación* y *herramientas disciplinarias*. Sus resultados se desglosan en la tabla 11 (véase también el anexo III: 3.1).

Tabla 11. Orden general de probabilidades simples de hipótesis

| Lugar | General   |         | Planeadores |         | Creativos |         |
|-------|-----------|---------|-------------|---------|-----------|---------|
|       | Hipótesis | Puntaje | Hipótesis   | Puntaje | Hipótesis | Puntaje |
| 1     | $H_{iB}$  | 0.138   | $H_{iA}$    | 0.144   | $H_{iB}$  | 0.160   |
| 2     | $H_{iA}$  | 0.129   | $H_{iB}$    | 0.128   | $H_{iC}$  | 0.136   |
| 3     | $H_{iC}$  | 0.115   | $H_{iC}$    | 0.122   | $H_{iA}$  | 0.098   |

Elaboración propia a partir de cálculo realizado con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

De manera particular, existe una notable diferencia entre el grupo de planeadores y el de creativos con respecto de la manera de valorar  $H_{iA}$  —“el profesional asocia la convergencia/conciliación de los pensamientos racional e intuitivo con el ‘paso perdido’ ”—, donde los primeros la consideran como la hipótesis fundamental, mientras que los segundos la estiman como la menos importante. Ésta alberga las variables *inmediación intuitiva a priori*, *racionalidad*, *análisis* y *mediación argumentativa a posteriori*. Por su parte, los creativos ponderan de mejor modo a  $H_{iC}$  —“el profesional asocia la decisión con el ‘paso perdido’ ”— de lo que lo hacen los planeadores, con las variables *colectividad*, *satisfacción* y *decisión* como integrantes. En atención a estas consideraciones, se infiere que el primer grupo se inclina por una explicación predominantemente epistemológica y metódica del “paso perdido”, la cual tiene su punto de desarrollo vital en las fases circundantes, previas y en la producción; mientras, el segundo aboga

<sup>248</sup> Las variables *estructura de salida-decisión*, *economicidad*, *juicio*, *síntesis*, *pensamiento divergente*, *operacionalización*, *simplificación* e *intuición* son de poder, conflicto o salida en los análisis de sus propias  $H_i$ , pero al sumarlas modifican sus valores como resultado de los pesos y contrapesos en las relaciones sistémicas. *Vid. Supra*, figuras 9, 14 y 22.

por que la correspondencia plan-discurso depende más de los que se haga durante y después de ésta, con explicaciones metódicas y ligadas a la decisión.

No obstante, en el análisis de sensibilidad de las influencias y dependencias realizado sobre el conjunto de expertos se exhibe que los elementos de  $H_{iB}$  son los de menor influencia y mayor dependencia, mientras que  $H_{iA}$  es la más poderosa y  $H_{iC}$  la menos dependiente (véanse las figuras 28 y 29). Esto se correlaciona de manera directa con el análisis de propiedades en el plano directo conjunto de las tres  $H_i$ ,<sup>249</sup> en donde se observa que dos de las variables asociadas a  $H_{iA}$ , se encuentran en la zona de poder y una en la de conflicto; las cuatro variables de  $H_{iB}$  están ubicadas en puntos estratégicos; y todas las de  $H_{iC}$  se reparten entre determinantes, blanco y de salida.

Figura 28. Histograma general de sensibilidad de las influencias

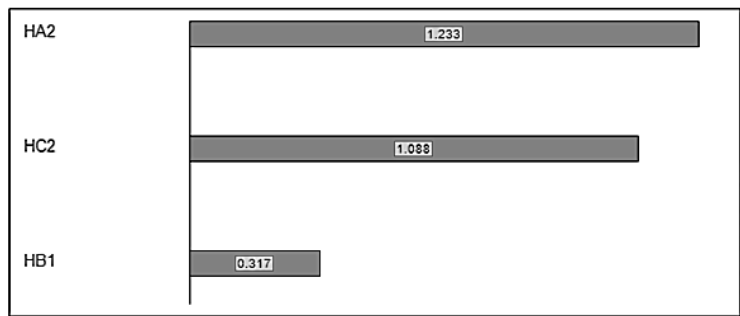


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Figura 29. Histograma general de sensibilidad de las dependencias

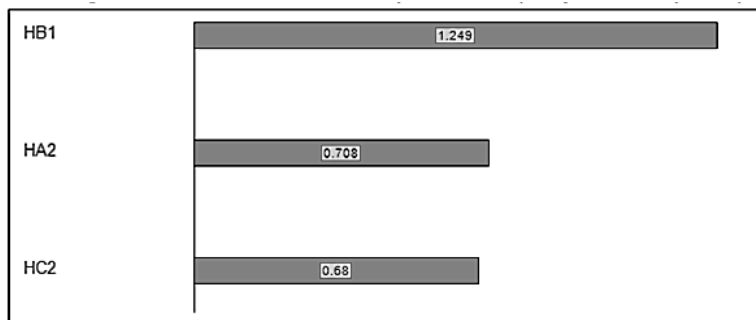


Gráfico obtenido a partir de análisis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*.

Con estos resultados, se infiere que  $H_{iB}$  es la respuesta más cercana y/o posible al “paso perdido” en términos de evidencia empírica, cuyas propiedades y consistencia lógica la hacen es

<sup>249</sup> Vid. *Supra*, figura 27.

susceptible de ser usada como una herramienta para una gestión útil del discurso en la intervención comunicativa; no obstante, al mismo tiempo, es la que se muestra más volátil en cuanto a funcionamiento. Por otro lado,  $H_{iA}$ , que se considera como la más “abstracta” o intangible, es la más poderosa y fácil de aprehender, pese a que se utiliza para dar una explicación circundante y muy general. Por su parte,  $H_{iC}$  es un recurso del cual se puede echar mano por su mediana influencia y baja dependencia, características que le garantizan permanencia en el sistema, limitada a la existencia de momentos en los que se tomen decisiones.

Así, se comprende que las tres hipótesis fungen en momentos distintos del proceso y no compiten entre sí por “ser la mejor” para explicar el “paso perdido”, ya que todas tienen sustento teórico y guardan un acervo de evidencia considerable que les concede factibilidad, como se ha expuesto a lo largo del desarrollo de esta Tesis.

### **4.3 Interpretación sobre temas relevantes y aspectos de interés particular usando técnicas cualitativas**

En una segunda fase de análisis de los resultados del estudio de campo con una orientación más interpretativa, se procede a elaborar una lista de temas relevantes y puntos concretos de discusión emanados de los resultados cualitativos de las entrevistas. Como se mencionó en el capítulo correspondiente al diseño metodológico, su tratamiento se hace por medio de una IA no rigurosa, a través de la cual se han seleccionado temas a partir de su cumplimiento con cinco características (ya sea con una sola o más de ellas de manera simultánea):

- 1) Ser tocados con una especial recurrencia en los comentarios de los entrevistados.
- 2) Suscitar un interés particular como puntos en donde la teoría se contrasta con la realidad.
- 3) Ofrecer posibilidades como asideros para delimitar el objeto de estudio en cuestión.
- 4) Ser ideas implícitas o deducciones realizadas con base en señalamientos de los entrevistados.
- 5) No haber sido considerados en los AEP y ACC presentados, o bien tocados sólo de manera leve.

Para llevar el análisis hasta sus últimas consecuencias, a continuación se exploran dichas particularidades, mismas que dan lugar a los detalles más finos del trabajo de gabinete. Las pri-

meras son cualidades teórico-epistemológicas apreciadas en el pensamiento de los expertos, en las que se encuentran:

- 1) *La dualidad*. Un aspecto que salta a la vista, no sólo en los resultados del estudio de campo, sino desde las reflexiones teóricas, es la noción de dualidad presente a lo largo de los supuestos, categorías de análisis y conceptos empleados por los expertos. Ésta se manifiesta en pares conceptuales que muestran oposición y complementariedad, ya que para la existencia de una categoría se requiere de la otra.<sup>250</sup> En general, todo el análisis realizado para delimitar los componentes del “paso perdido” se basa –de manera intencionada o inintencionada– en duplas y razonamientos duales.

Por ejemplo, para E<sub>1</sub>, la concepción del trabajo de *planner* puede dividirse en la contraposición de elementos racionales (planeación, razón, fragmentación y confrontación) frente a intuitivo-emocionales (creatividad, intuición, integración y conciliación). Asimismo, el entrevistado encuentra paridades recíprocas entre el análisis y la síntesis, así como entre la descomposición y la recomposición. Son dos mundos que coexisten, aunque, aclara, la planeación abarca todo porque es la disciplina que los enmarca. De manera similar, E<sub>7</sub> es capaz de dividir de manera notable la existencia de un mundo racional y uno intuitivo al realizar su primer ejercicio de ordenación de conceptos.

Por su parte, E<sub>6</sub> comenta que la racionalidad y la intuición se ocupan dentro del proceso de creación publicitaria en un mismo porcentaje pero en diferente etapa: una primera, en la que se racionaliza qué se va a decir a quién, y una segunda, en la que se intuye. Así, comienza por un trabajo intelectual que, más tarde, se consolida con la experiencia, dando respuesta a cuestionamientos como “¿cómo lo he hecho otras veces?” y “¿qué es lo más práctico para mí?”.

En tal sentido, puede hablarse de una reciprocidad continua en la lógica del “paso perdido”, donde los pares conceptuales –como lo racional y lo intuitivo, lo simple y lo complejo, lo individual y lo colectivo– encuentran un punto de convergencia, confrontación y conciliación necesario para la congruencia entre lo planeado y lo creado. Esto remite a la necesidad última de hallar un “justo medio” como parte de las acciones de intervención y gestión de lo discursivo.

---

<sup>250</sup> Esta dualidad remite a las diadas del análisis estructural y a la lógica general de pares de oposición de conceptos que utiliza el paradigma estructuralista para explicar el mundo. Para profundizar sobre este tema se sugiere la lectura de la obra de Fages (1969) reportada en la bibliografía de este trabajo.

- 2) *La concienciación de la función y la estructura.* La mayor parte de los entrevistados afirman que los discursos y la manera de elaborarlos tienden a caer en estructuras más o menos establecidas, aunque sean difíciles de describir. Esto significa que los profesionales recurren a un pensamiento conscientemente estructurado y que son capaces de manipular esas estructuras para generar métodos y estrategias de trabajo eficaces. Por consiguiente, la autorreflexividad de su praxis los libera de las formas inmóviles de funcionamiento y organización, gracias a lo cual son capaces de reinventarlas con el cambio a propósito de enfoques y procedimientos.

En el sentido de lo precedente, E<sub>6</sub> señala que

...cuando estaba en la universidad, pensaba que una estrategia tenía que tener algo teórico y una forma específica; pero, después, en la profesión creativa descubrí que ser desordenado es una estrategia. ¿Qué es ser desordenado?: es tener muchos pensamientos en desorden, para poder organizarlos después. Ésa es también una estructura.

El experto encuentra una función en la desorganización: obliga a la comprensión de la situación para encontrar la lógica implícita en ella. A su vez, esta reflexión da pie a las distintas estrategias de “arranque” que han sido expuestas en los modelos del experto.<sup>251</sup>

Si se parte de la premisa de que un sistema es más que la suma de sus partes, las posibilidades relacionales dentro de la estructura son múltiples y el “paso perdido” puede ser el resultado emergente de ello. Por consiguiente, no hay una sola forma de proceder para hacer algo, sino construcciones particulares para cada situación y grupo de actores involucrados.

- 3) *La noción de proceso.* El elemento presente con mayor fuerza en los comentarios de todos los expertos es la idea de que la actividad de planeación y producción de discursos es un “proceso” –noción aplicable también para todos los campos de actividad profesional relacionados con la comunicación–. Sin embargo, al ser cuestionados sobre la manera en que comprenden dicho proceso (cómo piensan que éste se da), emergen contradicciones e inconsistencias tanto entre las posturas de dos o más entrevistados como al interior del argumento de un mismo caso, señal de que, aunque se reconozca la existencia de tal proceso, no se tiene bien definido cómo es éste.

---

<sup>251</sup> *Vid. Supra*, figuras 17, 18 y 19.

Algunos apuestan por la existencia de un procedimiento o secuencia genérica dentro de la cual se modifican o adaptan ciertos aspectos de acuerdo con cada problema tratado. Así lo establece  $E_4$  al decir que la planeación-creación publicitaria es un proceso con una serie de pasos, que no siempre es la misma, pero dentro de los cuales se puede reconocer un trayecto general: hacerse llegar de todas las fuentes y solicitar información específica; una vez entendidas todas las esferas, elaborar una lista de cotejo; establecer del estilo de redacción; generar el mensaje clave, el cual es avalado por el creativo para iniciar la producción; desarrollar el *copy* (por parte del creativo); tener una junta entre creativo y *planner* para que evaluar si el mensaje derivado está enfocado a los objetivos reales de negocio y comunicación del cliente; y, finalmente, detectar un área de oportunidad para el desarrollo de mejores ideas, si la situación lo amerita.

$E_1$  identifica también un proceso general para el trabajo publicitario, en el cual ubica la sucesión de tres elementos: problema, estrategia y creatividad. Asimismo, señala que, en planeación publicitaria, él recurre a un método de trabajo en el que trata de ordenar la información antes de leerla: información numérica del mercado, categoría, marca, producto, usos y hábitos, y consumidor. Este procedimiento supone un tránsito de lo macro a lo micro. No obstante, el experto aclara que se trata de un ideal y que no siempre cuenta con toda la información requerida a su alcance, por lo cual se ve obligado a omitir pasos.

Desde la comunicación organizacional,  $E_3$  es capaz de identificar un procedimiento mucho más claro y pautado: se comienza con la elaboración del *brief* a partir del contacto con el cliente, se detectan las necesidades y expectativas, el planeador sintetiza el *brief* según lo que se va a comunicar y lo que no es tan importante, el creativo desarrolla dos o tres propuestas, el planeador elige una, la propuesta se presenta al cliente, éste lo aprueba según presupuestos y tiempos del proyecto, y se procede a la ejecución.

Asimismo,  $E_2$  también encuentra un proceso consistente para el desarrollo de discursos y mensajes en campañas de la mercadotecnia política. En él, primero se recibe la encuesta, se evalúa e interpreta. El ejecutivo de cuenta desarrolla la estrategia de campaña a partir de ella y extrae algunas líneas con lo más importante, en las cuales se conjunta la investigación con el desarrollo, las tácticas y las formas de evaluación. El resultado es un documento parecido (que no igual) a un *brief*, el cual es discutido con el creativo para acordar en las necesidades a satisfacer con el trabajo creativo. Se acuerda el plazo de entrega del *copy* y el diseño y, cuando el discurso está listo, se evalúa el racional y el eslogan, discutiendo en con-

junto los pros y contras de lo elaborado. Una vez llegado a un acuerdo, se procede a la producción discursiva y a la ejecución de la estrategia en tierra, la cual se complementa con asesoría de tiempo completo al candidato.

Sobre esta versión del proceso, E<sub>2</sub> asegura que la mayor parte de las veces las pautas de proceso suelen ser respetadas por funcionalidad. Puntualiza su dinámica como planeadora para trabajar con los creativos:

Así era la estructura: a ti te llega la encuesta y tú les bajas a ellos. Si tú no lo haces, ellos te hacen cualquier cosa, porque no saben qué es lo que tienen que hacer. Generalmente no se dejaba a su libre albedrío; si lo haces, corres el riesgo de que lo que te entreguen no se parezca en nada a lo que estabas esperando. Sólo se modifica en cuestiones muy puntuales, como en campaña, cuando por la inercia todo es muy rápido; pero para entonces ellos ya tienen línea sobre lo que están realizando. Por lo general, ellos revisaban lo que se había hecho previamente en otras campañas para decir “¡ah!, por aquí va...” (E<sub>2</sub>).

De modo que, aunque las circunstancias se den en situaciones modificadas, existen ciertas situaciones que no puede omitirse o habrá consecuencias negativas.

A pesar de los comentarios realizados, otros expertos sugieren que se trata, más bien, de un juego de ensayo y error en el que la toma de ciertas decisiones condiciona el desarrollo de las subsecuentes, en una escalada semejante a un proceso estocástico.<sup>252</sup> E<sub>7</sub> lo describe así:

...es un proceso que va cambiando constantemente, sobre la marcha, para que se te ocurra algo diferente [...] Generalmente, empiezas con una serie de ideas o conceptos y, al final, el producto es algo totalmente distinto u obedece a otras circunstancias. No es lineal: tiene muchos picos, altas, bajas, y al final, como resultado, se dan otros conceptos totalmente distintos a aquellos con los que empezaste a jugar. Sin embargo, te apegas a ciertos elementos, se toman facultades de lo que estás trabajando y cumples con ciertos requisitos; pero al final, tú tienes la libertad de proponer.

---

<sup>252</sup> “Se dice que una cadena de hechos cuyos elementos tienen en todo momento igual probabilidad de producirse se comporta al azar. No permite sacar conclusiones ni hacer predicciones con respecto a su secuencia futura [...] Sin embargo, si se confiere a un sistema [...] la capacidad para acumular adaptaciones previas para su uso futuro, la probabilidad inherente a las secuencias de configuraciones internas sufre un cambio drástico, en el sentido de que ciertos agrupamientos de configuraciones se vuelven repetitivas y, por ende, más probables que otras [...]. Así, el *proceso estocástico* se refiere a las leyes inherentes a la frecuencia de símbolos o hechos, sea la secuencia tan simple como extraer bolitas blancas y negras de una caja o tan compleja como las estructuras específicas de los elementos tonales orquestales utilizados por algún compositor, el uso idiosincrásico de elementos lingüísticos en el estilo de un autor o la configuración [...] que presenta un trazado encefalográfico” (Watzlawick, Jackson y Bavelas, 1995: 35, cursivas y corchetes propios).



Y complementa:

Este trabajo es muy sobre la marcha: ir viendo la existencia de ciertas necesidades, ciertas carencias e ir trabajando sobre ello. Sí es importante seguir ciertos lineamientos, pero yo creo que, en la realidad, es difícil que atraveses por todo un proceso de principio a fin, más porque, como las ideas son espontáneas, es muy difícil decir: “vas a trabajar sobre esta idea y tienes este esquema para pensarla de esta forma”. Es algo, de alguna forma, imposible (E<sub>7</sub>).

Así, en los tres creativos entrevistados es generalizada la idea de que aquello que llaman “proceso” consiste en un conjunto de actividades y/o decisiones que se va dando “sobre la marcha”, con *feeling*,<sup>253</sup> con base en la experiencia y mediante el trabajo de equipo.

En todo caso, lo que los expertos reconocen de modo unánime es que el “paso perdido” necesariamente debe existir dentro de un proceso (de lo contrario no recurrirían tanto al término), se presente éste en un modo o en otro. E<sub>1</sub> señala que

...cualquier desviación en cualquiera de las etapas del proceso puede llevar a errores. Aún en los ejercicios de estimulación creativa más importantes que hagas, no debes dejar de tomar en cuenta cuál es la situación que estás tratando de responder. Entonces, de alguna manera, es la omnipresencia de la estrategia de comunicación del problema a resolver y de las características de la marca en los procesos creativos lo que te permite liberar la creatividad, pero siempre en el encuadre de la estrategia.

Por ello, el entrevistado dice que, a pesar de no disponer de un proceso único, hay ejercicios mentales de análisis y síntesis que permiten ubicar la estructura del proyecto y que facilitan el trabajo.

Además, a veces la estrategia ya está establecida o dictada y se siguen sólo los lineamientos globales (E<sub>4</sub>). Así lo comenta E<sub>5</sub> en el caso de la empresa telefónica Nokia:

Pensar para Nokia no era fácil. Para empezar, Nokia es una agencia global. Toda su creatividad se hace en Londres. De ahí, su creatividad [...] se iba a Miami, y de Miami nos pasaban a México –a mí– la campaña que se estaba llevando a cabo a nivel global. Entonces yo tenía que tropicalizar para Latinoamérica. Era un reto, porque había que llegarle [*sic.*] a la idiosincrasia de los peruanos, de los venezola-

---

<sup>253</sup> El término en lengua inglesa es la nominalización del verbo *feel*, que significa “sentir”. Usado en este contexto, alude a una sensibilidad especial desarrollada para darse cuenta de que algo se está haciendo correcta o incorrectamente, aunque se carezca de referentes para comprobarlo, ya sea por falta de información o de instrucción para hacerlo. Por sí misma, la palabra remite al mundo de las emociones, las sensaciones y la subjetividad, por lo cual se le liga inevitablemente con la *intuición* y la percepción inmediata *a priori*.

nos, de los ecuatorianos, de Centroamérica, Puerto Rico... Entonces tenías que echarte un clavado [*sic.*] para saber cómo piensa esa banda. ¡Yo nunca he estado en Ecuador! ¡Nunca he estado en Venezuela! ¡¿Cómo demonios [*sic.*] voy a saber cómo se habla la gente allá, su idiosincrasia, las palabras que utilizan día a día en publicidad, cómo se manejan?! Entonces, tenías que investigar para saber cómo están allá, qué están viendo en publicidad. Tenías que meterte a internet a ver anuncios de allá y empaparte para mandarles la creatividad desde México [...] Prácticamente era sólo para que ellos le pusieran sus legales y saliera al aire.

Aquí, la construcción de la *estructura* no sigue un proceso “convencional”, sino uno especializado para la tropicalización,<sup>254</sup> actividad que también es una forma de derivación de productos discursivos.

Se cae en la cuenta de que la situación inherente a la cualidad de “proceso” del “paso perdido” da origen a buena parte de su problemática. A falta de claridad al respecto, se aventura a proponer, como un asidero temporal para una discusión más amplia, que la dispersión sobre la idea de “proceso” en las palabras de los entrevistados evidencia que una característica particular y sustancial del vínculo planeación–creatividad sí es la de encontrarse inmerso en un proceso –reconocido como tal, con todas sus letras–, pero que, a diferencia de su concepción convencional (informática o burocrática), éste se desarrolla de manera diferenciada, cambiante y no programada, por lo que es imposible su codificación precisa o con mayor detalle de lo que las etapas generales sugieren –algunas de las cuales también son susceptibles de omisión circunstancial.

Así, se sugiere comprender al proceso de planeación–creación como uno de carácter estocástico, en el que la realización de una acción sólo se puede conocer con certeza cuando ya ha concluido la previa y, por consiguiente, la derivación de una idea, objetivo, concepto creativo o propuesta sólo puede darse cuando los pasos previos que conducen a ésta ya han sido dados. Por supuesto, dicha concatenación trae dificultades considerables para la previsión de la correspondencia entre plan y producto, cuando se tiene que esperar a que el segundo esté listo para evaluar su congruencia con el primero.

- 4) *El esquema deductivo*. En todo caso, puede que el remedio al “paso perdido” no resida en el desentrañamiento de su proceso, sino en la aplicación de una lógica deductiva para llegar a la

---

<sup>254</sup> “Tropicalizar” es un término utilizado en publicidad para referirse al ajuste de campañas para que, al ser difundidas, correspondan con los contextos socioculturales específicos de los públicos de cada región, creando distintas versiones de la misma.

síntesis (E<sub>1</sub>), la cual se descubre implícita en buena parte de los procedimientos de trabajo en comunicación. Ésta es similar al método deductivo para la investigación en ciencias sociales, en donde se procede a trabajar de lo general a lo particular, de lo abstracto a lo concreto, de lo complejo a lo simple y de lo latente a lo manifiesto.

Por un lado, se tiene claro que la mayor parte de las disciplinas sociales funcionan a partir de la deducción como método formal por excelencia. No obstante, la intervención social, al acercarse a los problemas, requiere también de la inducción, lo que pone en conflicto la derivación discursiva cuando el profesional no se encuentra suficientemente versado en el empleo de dicho método. Así, se hace patente la necesidad de combinar ambas formas.

- 5) *El fundamento en la experiencia.* De acuerdo con la mayoría de los entrevistados, la experiencia es el fundamento sobre el cual se edifican las acciones y que prepondera por sobre del elemento cognitivo. E<sub>3</sub> la considera como un aspecto esencial para el entendimiento de los mensajes; E<sub>4</sub> la piensa a la manera de un “norte” para la acción, y E<sub>5</sub> la valora como la base para la estructuración de los conceptos. En los tres considerandos, la experiencia es vista como el punto de partida –ligado a la *inmediación intuitiva a priori*– y como el medio para el contraste entre la teoría y la praxis.

E<sub>7</sub> señala que “...a través de la experiencia es donde vas a conocer si lo que estás trabajando funciona, está vendiendo o generando otras ideas o consumo. Finalmente, cuando trabajas en una idea creativa, el destino final va a ser el público”. En tal sentido, la experiencia posibilita la comprensión del consumidor, cuando el *planner* y el creativo “se ponen en los zapatos de éste” (E<sub>4</sub>), ya sea porque de manera personal también forman parte del público objetivo o por su vínculo con situaciones similares.

- 6) *La conceptualización.* Esta variable se ubica como un punto nodal en el “paso perdido”, ya que son muchas sus funciones: sirve como momento de partida para la creatividad y la estrategia; es el vehículo para la simplificación dentro de la *estructura*; permite que la *operacionalización* se conserve enfocada en el problema inicial; materializa el objetivo de comunicación; y permite la *convergencia* e interacción entre planeadores y creativos, entre otras. Es por ello que debe tenerse especial cuidado en la importancia y fragilidad de este elemento, cuando lo crucial es la manera de “aterrizarlo” a partir de lo que se intuye y lo que se razona.

7) *El concepto de creatividad.* La manera de definir la creatividad tiende a encontrar diferencias entre los expertos. Para E<sub>1</sub>, ésta consiste en la capacidad de generar nuevas ideas a partir de otras, lo cual supone un reto al *statu quo* (descomposición) y la generación de un cambio (recomposición). E<sub>4</sub> coincide con este punto y agrega que, para que sea efectiva, la creatividad debe ser fértil, es decir, ha de posibilitar posteriores desarrollos creativos a partir de ella, en vez de soluciones momentáneas.

Por su parte, E<sub>3</sub> afirma que la creatividad puede sintetizar las palabras y que sin ella no hay innovación. Desde una perspectiva narratológica, E<sub>6</sub> comprende a la publicidad como la práctica de crear historias para que una persona “se enamore de una marca” y a la creatividad como el medio para que dicha narración establezca una conexión con el sujeto. Asimismo, E<sub>5</sub> concibe a la creatividad como una mixtura de imaginación y semiótica, en la cual se debe hallar congruencia entre lo que se piensa y lo que se ve en los signos.

La diversidad de versiones sobre un concepto tan importante para los profesionales de la comunicación constituye un ingrediente más en la fragmentación del desarrollo de la disciplina en formas y estilos de trabajo en ocasiones incompatibles, así como la disonancia entre prácticas y contextos profesionales.

8) *La redefinición de la inspiración.* Aunque podría parecer un concepto anquilosado o no relacionado con la óptica del presente trabajo –como se le abordó en el capítulo segundo–,<sup>255</sup> la *inspiración* es referida en múltiples ocasiones por los creativos como un elemento indispensable para su trabajo. En tal sentido, algunos de sus comentarios se remiten a la figura del “genio creativo” y de la “iluminación misteriosa”. Así lo hace E<sub>5</sub> cuando señala que “...la creatividad no es algo que se aprenda empíricamente. Se nace y punto. Los creativos somos muy ocurrentes, divertidos, elocuentes”. De manera consecuente, E<sub>7</sub> afirma:

...yo creo [que] el ingenio es algo que ya se tiene. No creo que sea algo que se estudie. Creo que una persona ingeniosa es alguien que por su historia de vida es ingeniosa. Es algo que ya traes. Puedes desarrollarlo, pero si quieres que sea algo auténtico, genuino, debe ser una persona que ya tiene esa fortaleza.

Así, para E<sub>7</sub> la inspiración es “...generar una idea a partir de la nada. Un chispazo, un algo que no es tangible pero que de alguna forma te puede ayudar a generar esa intención”. Aun-

---

<sup>255</sup> *Vid. Supra*, pp. 71-73.

que señala que es difícil tener una idea a partir de cero, reconoce como verdaderamente auténtica sólo a aquella forma creativa que parece haberlo hecho de ese modo.

Con todo y la observación hecha, el mismo entrevistado admite que los elementos racionales son los que definen al final del día al proyecto y que siempre existirán lineamientos a los cuales adaptarse. Para él, bajo el esquema creativo, tal limitante "...es lo que no te permite ser creativo por completo. Si te proponen una idea pero está condicionada bajo muchos elementos, entonces ya no va a ser totalmente creativa. Eso personalmente no me parece auténtico" (E<sub>7</sub>). Estas palabras, que bien pudieran tomarse como un remanente de una concepción creativa del pasado, evidencian la sorprendente vigencia que la inspiración guarda con el desarrollo de la creatividad dentro de situaciones y ambientes laborales serios. Evidentemente, en ellas se advierte una contradicción, pues no se puede ser completamente libre si se está limitado en algo.

Empero, de manera opuesta a lo precedente, E<sub>5</sub> reconoce que

...lo más cómodo para todos es que te den la libertad de hacer tu creatividad; pero eso no existe. Para una campaña importante, siempre va a haber un *brief* de por medio. El sueño de todo creativo es que el cliente en el *brief* diga "hagan lo que se les ocurra y véndannelo"; eso es como el sueño dorado: empezar a sacar ideas, conceptualizar y decir lo más alocado que traes en la mente. Pero, desgraciadamente, tienes que seguir lineamientos por marcas. Por un lado, está bien que tengas que seguir esos pasos, porque te garantizan, en teoría, el éxito. No quiere decir que sea cien por ciento seguro, pero de alguna forma se está cubriendo el cliente. Pero, en el caso de sentirnos cómodos, lo necesario es que tengas libertad de creatividad y no seguir tantos lineamientos.

Tal complicación ha forzado a una redefinición de la idea de inspiración, ya no a la manera de una libertad creadora total, sino de una herramienta. E<sub>5</sub> la comprende como la actividad de empaparse de referencias (libros, música y películas, por ejemplo). Para E<sub>4</sub>, se trata de insumos, incentivos, ejemplificación para detonar ideas, redacción, descripción psicográfica y etnográfica. En tal sentido, "...la inspiración debe ser estimulada por ideas, por relajación, por sonidos. Yo la entiendo como el músculo que se debe estimular por diferentes herramientas, como la música, el sentido del humor, el estado anímico... Sin la inspiración no hay creatividad" (E<sub>6</sub>). Asimismo, el *brief* creativo contiene condensada toda esta información en un lenguaje que permite la inspiración creativa (E<sub>1</sub>).

Por ello, hoy puede decirse que se ha llegado a una nueva definición de la inspiración, que la comprende como la acumulación y utilización de recursos mnémicos que permiten la derivación de ideas nuevas a partir de lo existente. Esta concepción la vuelve gestionable y útil en lo laboral, lejos de cualquier forma de revelación divina.

- 9) *Las formas de validez del discurso creativo.* Dado que el primer momento de la producción discursiva reside en la aprehensión de una intuición inmediata, como lo muestran los resultados del análisis conjunto de hipótesis,<sup>256</sup> la *mediación argumentativa*, que da salida al sistema, obliga a que existan formas de validar dichas intuiciones objetivadas a través de la razón, de modo que, racionalmente, se esté seguro de que son útiles. En gran medida, la falta de una *estructura* permanente conduce a la necesidad de subsanar deficiencias inherentes e inevitables en el proceso de creación, acción que recae en la incidencia final de  $H_{iC}$  sobre los productos resultantes.

El “arreglo” de inconsistencias mencionado se hace a través del sustento argumental, lo que comúnmente se conoce como elaborar un “racional” de la idea desarrollada explicando su porqué. También se puede lograr apelando a criterios de aceptabilidad, o sea, indicar que la idea cumple con los requisitos de suficiencia previamente establecidos para que sea puesta en marcha. Mediante ambas formas es factible tomar una ocurrencia, idea espontánea o desarrollo previo y modificarlo para que encuentre correspondencia con lo que establece el plan.

Por supuesto, debe albergarse la sospecha de que si el creativo domina las formas de validación, entonces puede ser capaz de hacer caso omiso del estímulo o el concepto creativo y manipular a propósito sus productos para que coincidan con lo estipulado, lo cual sería una labor de convencimiento al planeador sobre la correspondencia del producto con el plan, más que una de auténtico desarrollo de un discurso con creatividad efectiva.

- 10) *La codificación continua.* A lo largo de la descripción realizada de los procesos del “paso perdido” –sobre todo dentro de  $H_{iB}$ –, se aprecia que buena parte de las acciones de ideación, conceptualización y redacción de las que se discute tratan de una labor constante de traducción de lenguajes y formas lingüísticas de lo planeado a lo creativo, en la que los signos se combinan y producen equivalentes simplificados. Con estas reelaboraciones se busca que, a

---

<sup>256</sup> *Vid. Supra*, p. 231.

la par con la construcción del discurso final, los participantes sostengan una comunicación y compenetración de dichas ideas para que todos “hablen el mismo idioma”.

La importancia de contar con códigos comunes es reconocida por E<sub>3</sub> cuando detalla que suele invitar a los creativos a las reuniones de *brief* con los clientes para “alinearse” a todos con la misma información. Sin embargo, aclara que, en ellas, el planeador es el que tiene la última palabra. Por ende, si hay un *brief* claro, las necesidades se entienden y no se puede rebasar sus límites.

En concordancia con esta lógica, E<sub>1</sub> manifiesta:

Normalmente, los objetivos de negocio del cliente son bastante numéricos, crudos. Nosotros tenemos que convertir eso a algo inspirador para la creatividad; eso requiere traducir los objetivos de negocio en objetivos de comunicación y en una estrategia de comunicación que incluya análisis de un *target* de comunicación, de la marca, de la campaña en particular, de lo que se quiere comunicar, y todo eso traducirlo en un documento con el que nos comunicamos específicamente con el departamento creativo, que se llama *brief* creativo [...] Es una forma de traducir la información de la *data* en algo más sensible para el consumidor.

De acuerdo con el experto, ello se logra al tomar elementos para cambiar la percepción de la marca, esquivar obstáculos para el consumo e incidir sobre las actitudes del consumidor. De acuerdo con lo que el problema amerite, se discrimina la información que es útil de la que no para realizar la traducción. El entrevistado abunda:

...si tienes que cambiar la percepción de una marca, no seleccionaría nunca una actitud del consumidor frente al consumo. Por ejemplo, un consumidor piensa que una marca es chafa [*sic.*], y después tienes un dato que te habla de que un consumidor consume frecuentemente cierta marca; todo eso no te sirve de mucho. Pero cuando te hablan de que el consumidor considera a otras tres marcas como las líderes de la categoría por su desempeño, ese dato te sirve para cambiar la percepción de la marca y entonces lo puedes tomar (E<sub>1</sub>).

Además, el discurso creativo debe estar codificado en un lenguaje sintético e inspirador (en el sentido de una inspiración redefinida).<sup>257</sup> El mismo experto continúa:

Si nadie entiende [para qué sirve un producto] un producto [...], entonces una forma de comunicarte con el creativo es decir “este producto no es para quien lo entiende, es para quien lo disfruta”. Con ello dijiste el problema, pero lo hiciste

---

<sup>257</sup> Vid. *Supra*, pp. 241-243.

interesante para que el creativo cree algo y vuelva interesante lo que no se entiende. Es una forma estimulante de resolver el problema, en vez de decirle al creativo “nadie entiende este producto”, porque eso no va a crear una idea; eso es un juicio racional ( $E_1$ ).

Como muestra de este estímulo creativo, el publicista ofrece la frase “el gimnasio para hacer ejercicio”. Pese a que es un absurdo, ya que la razón de ser de cualquier gimnasio es hacer ejercicio, funciona bien para evidenciar a aquellos centros de entrenamiento que están más preocupados en ofrecer opciones de socialización y entretenimiento para sus clientes que en cuidar de su salud y condición física. Así, se le da una cualidad positiva y se establece el tono del mensaje desde el estímulo: “este gimnasio es para hacer ejercicio, no sé para qué sean los demás” ( $E_1$ ). En tal sentido, el estímulo creativo se descubre como una parte identificadora del “paso perdido”.

A su vez,  $E_2$  coincide con esta aproximación desde su propio campo profesional: “...el planeador saca lo que encuentra en la encuesta y te da conceptos quizás demasiado rígidos, cuadrados o planos. A lo mejor lo que queremos es un incremento de popularidad; y eso ¿cómo lo traduces en algo creativo?”. En esta circunstancia se aprecia la importancia y dificultad de la recodificación. La experta ejemplifica:

Quando trabajábamos en gobierno, la gente decía “recaudar impuestos es lo que más nos molesta de la administración”. Entonces hacíamos una serie de *spots* en donde había un guion y ponías a una persona diciendo: “gracias al gobierno y al trabajo de todos, con los recursos de todos se pudo construir una escuela que está más cerca de mi ciudad. Ahora Juanito ya puede estudiar más cerca”; u “¡oye qué crees!, ya va a nacer mi bebé y no voy a tener que ir hasta tal Estado para que nazca gracias al programa de apoyos”. Tratábamos de reducir temas complejos en algo muy cotidiano que nos permitiera que fuera muy fácil de entender [...]; traducirlo en algo muy puntual ( $E_2$ ).

La experta señala que dar con la palabra adecuada es un arte y, en virtud de ello, “...las campañas políticas y las campañas gubernamentales requieren en gran medida elementos artísticos, ya que esas palabras son las que te pueden llevar a un éxito a nivel de percepción o a un fracaso” ( $E_2$ ). Por consiguiente, se hace patente la necesidad de que tanto el profesional en planeación como el creativo dominen las formas de recodificación (incluso las no lingüísticas).



El segundo rubro de aspectos trascendentes corresponde a una serie de aclaraciones procedimentales u organizativas que son realizadas por más de un entrevistado, razón por la cual se adquiere un interés especial en su análisis. Éstos son:

11) *El problema como punto de partida.* El problema es la línea de salida para la aprehensión intuitiva, situación que preocupa a todos los planeadores y que revela la lógica instrumental con la que se conducen. E<sub>1</sub> afirma que en su trabajo

...el rasero es el problema de comunicación que se va a resolver. Siempre que la idea, no brillante, simple, compleja, impactante, menos impactante, pueda ser razonable para el *brief*, es en la medida en que se responda al problema que se tiene que resolver y que respeten también los *foundations* de la marca.

El experto afirma que una buena parte del trabajo del *planner* reside en la comprensión de del problema de la marca y, con ello, el problema de comunicación que se trata de resolver.

Explica:

Nuestros clientes, cuando llegan con la información para una campaña de comunicación, no necesariamente han dado con el problema correcto que hay que resolver. Una de nuestras principales funciones es llegar al problema correcto que hay que resolver, y esa es una función de análisis y síntesis. Muchas veces ellos manejan productos y marcas que pueden ser interesantes, pero no necesariamente ellos saben por qué. Eso es parte del trabajo cotidiano de nosotros: entender por qué y explotar esos aspectos cotidianos que son importantes para la gente (E<sub>1</sub>).

E<sub>4</sub> coincide con esto al señalar que los creativos piensan mucho en cómo darle vida a sus ideas, pero éstas no siempre responden a las necesidades reales del cliente, aunque sean buenas.

De este modo, el problema se identifica como el origen y motivo profundo de las actividades de comunicación, de donde se desprende el resto de los puntos fundamentales, como el concepto y la toma de decisiones. Además, para los creativos el plan también puede ser visto como un problema, ya que se advierte al menos un comentario de cada experto creativo sobre el reto que representa enfrentarse al *brief* o a la planeación para darle una respuesta creativa, lo que la convierte en su propia preocupación departamental. En tal sentido, el plan, como resultado de los esfuerzos por aprehender el problema inicial y trazar una ruta

estratégica en materia de comunicación para su solución, se convierte en una reelaboración del mismo.

- 12) *El inicio de la creatividad.* Las reflexiones teóricas esbozadas de manera previa al estudio de campo conciben a la creatividad como un momento que inicia en la fase de instrumentación de la planeación y que compete exclusivamente al personal creativo encargado de realizar los discursos lingüísticos y audiovisuales. Sin embargo, en las entrevistas se descubre que todos los planeadores afirman que la creación comienza desde la elaboración del plan, porque es el punto en donde se definen las ideas estratégicas. Por ejemplo, E<sub>4</sub> sostiene que

...en realidad, el *planner* es el primer creativo, porque es el primero que está empezando a pensar algo. Obviamente no es un creativo en forma. Sin embargo, desde cómo se desarrolla una presentación, desde qué elementos visuales vas a contemplar, qué elementos de información vas a acomodar, se habla de creatividad [...]. Entonces, la creatividad también se da en el proceso de planeación, de manera intrínseca.

Compartiendo dicha idea, E<sub>1</sub> asegura que el proceso de ideación creativa inicia desde la elaboración del *brief* creativo, con la búsqueda de un estímulo para el departamento creativo que permita resolver el problema de comunicación suscitando la elaboración de un discurso innovador. Si el estímulo aportado por el planeador no es lo suficientemente útil, entonces el equipo encargado de redactar los mensajes enfrentará graves problemas para hacer algo de verdadero impacto. En conexión con el tema relevante que precede, el estímulo es un agente inspirador.

Por su parte, E<sub>3</sub> defiende que una planeación puede llevar un componente intenso de creatividad porque la forma de abordar el problema y el trazado de líneas estratégicas ameritan un tratamiento creativo para que las soluciones sean novedosas y se desarrollen discursos verdaderamente innovadores a partir de ellas.

Estos comentarios merecen ser tomados en cuenta para la actualización de las concepciones sobre la planeación, tanto por el autor de esta Tesis como por otros, con el fin de ajustarlas a los nuevos requerimientos de la planeación.<sup>258</sup>

---

<sup>258</sup> Incluso, se sugiere la investigación de las posibilidades de promoción y consolidación de una “planeación creativa”, término derivado a partir de la reflexión sobre el hallazgo en este tema relevante.

13) *La influencia del estilo*. La noción de estilo es un elemento al cual los entrevistados hacen referencia constante y que imprime importantes diferencias en el discurso. E<sub>6</sub> señala que hay distintos estilos de trabajo, tanto por agencia como por creativo. Como muestra de ello, E<sub>4</sub> afirma que el *planner*, cuando también sabe que él mismo es un consumidor del producto para el que está trabajando, lo estudia desde una perspectiva propia, dando pie a un sesgo por apreciaciones y criterio personales. Al suceder esto, utiliza la racionalización como complemento para argumentar sus perspectivas y es su estilo personal el que permite encontrar un balance entre sus creencias y lo perteneciente al mundo objetivo.

Asimismo, E<sub>5</sub> advierte que los estilos se dan con base en la actividad profesional. Por ejemplo, dice que, "...a diferencia del creativo, el *planner* siempre va a buscar la estrategia porque esa es su chamba [*sic.*]. El *planner* siempre va a ser cuidadoso, va a atender a la marca y los elementos que se requieren; no son tan arriesgados". E<sub>7</sub> coincide en ello cuando admite que "...las personas de planeación son más lógicos y van a tratar la lógica en una idea creativa o en un planteamiento en particular". De igual forma, E<sub>3</sub> afirma que, junto con otras consideraciones, la elección del planeador contempla su gusto personal de modo significativo.

Además, los estilos de trabajo se encuentran diferenciados por el tipo de organización. E<sub>7</sub> señala: "en la agencia era muy difícil que se hiciera un proceso a partir de una lluvia de ideas y la parte de *briefear* [*sic.*] era muy difícil que pasara. Entonces, yo tenía que generar ideas completamente desde cero, a veces con muy pocos elementos". Por ende, es importante reconocer que, en el ambiente de la comunicación, el estilo supone algo más que meros detalles de forma, pues es capaz de alterar la *estructura* (más aun tratándose de una situación que contiene una variable autónoma de *ambigüedad de organización* que requiere de habilidades personales para la solución de conflictos).

14) *La flexibilidad en el proceso*. Una situación inherente a la noción de proceso esbozada es su flexibilidad. Sobre ella, E<sub>4</sub> expresa:

Si hay algo que como *planner* no puedes ser es inflexible. Tienes que estar abierto a todos los procesos. Cuando te llega una idea de chispazo es porque tú también ya tienes todos los elementos en la cabeza y todo un conocimiento que no forzosamente tiene que ver con la *data*, sino con entender una necesidad real tanto del cliente como del consumidor. Y de pronto sales, haces campo, observas y te das cuenta de lo que está sucediendo. Entonces, lo que haces es empezar a juntar las

piezas a través de elementos meramente empíricos, pero que, eventualmente, se cruzan con cierta información o aspectos para validar esa interpretación [...] Independientemente de la parte teórica, me parece que la inflexibilidad al manejar una metodología estricta te puede limitar para llegar a tener ciertos resultados que pueden ser muy válidos, ahondados por la experiencia propia.

Frente a este comentario, E<sub>7</sub> coincide en que no es un proceso esquemático ni se trata de un trabajo cuantitativo. A veces, ocurren ideas innovadoras y se sale de lo planeado, por lo que es mejor flexibilizar esquemas.

15) *Las restricciones imperantes.* Por otro lado, el hecho de que el proceso de trabajo sea flexible no suprime las restricciones básicas impuestas por la planeación. En tal sentido, E<sub>4</sub> comprende el vocablo “rigurosidad” como un apego a ciertos lineamientos que permiten la certeza y el enfoque sobre temas pertinentes. A su vez, E<sub>7</sub> afirma que las reglas son también relativas al producto, la compañía y la marca. Esto provoca una fuerte confrontación entre modos de flexibilidad y de restricción, donde el actor debe usar su propio criterio para encontrar un punto medio en la dualidad.<sup>259</sup>

16) *La organización envolvente.* El ambiente de trabajo particular de la agencia o consultoría es un elemento de alta incidencia que envuelve a todo el esfuerzo y condiciona sus resultados, ya sea para bien o para mal. E<sub>2</sub> comenta que, en gran medida, el clima organizacional influye en los deseos de estar en el proyecto y en la sana competencia, por lo que apuesta por generar un ambiente de respeto entre unos y otros.

Por su parte, E<sub>7</sub> afirma: “todos los proyectos en los que he trabajado, cuando han tenido alguna dificultad para salir a flote, ha sido por un problema de organización, ya sea por parte del cliente o del equipo de trabajo”. Por ende, se debe considerar que las formas de organización se vinculan directamente con las de decisión (como se vio en el análisis de H<sub>1C</sub>)<sup>260</sup> y que pueden alterar los esfuerzos por “subsana” el “paso perdido”.

17) *La ambigüedad inherente.* La ambigüedad es una situación de la cual la actividad profesional no se puede deslindar, presente en unos u otros espacios de trabajo en mayor o menor medida. Se le observa con mayor presencia en las prácticas profesionales de la publicidad comer-

<sup>259</sup> Vid. *Supra*, p. 234.

<sup>260</sup> Vid. *Supra*, numeral 4.2.3.

cial que en las de la comunicación interna o en la política; incluso, puede presentarse con más fuerza en las grandes filiales de compañías trasnacionales que en las organizaciones pequeñas (E<sub>1</sub>).

E<sub>1</sub> admite que existe un factor de ambigüedad e incertidumbre con el que hay que aprender a vivir, así como con la incomodidad constante por la falta de información. El experto afirma:

Hay tensiones que parece que no se corresponden a la misma realidad, pero que, al final, puedes aprovechar a favor de la marca. Por ejemplo, hay veces que tú escuchas que mantener la ropa blanca es bueno porque eso significa que eres limpio; pero hay veces que también escuchas que ensuciar la ropa significa adquirir experiencia. Son dos verdades, aunque parece que se contraponen, y eso es muy ambiguo, aunque parece que hay una cosa que puedes tomar para la creatividad (E<sub>1</sub>).

Éste es un ejemplo de la *ambigüedad de entendimiento* –“desconocimiento de conceptos y términos comunes de la empresa por parte de los profesionales”– (V<sub>p30</sub>) a la que hacen referencia March y Simon (ctds. en Del Castillo, 2001),<sup>261</sup> la cual se manifiesta cuando no se tienen elementos comunes para comprender un problema del mismo modo por todos los miembros de la organización.

Existen casos en donde la ambigüedad resulta excesiva. Así lo deja ver E<sub>7</sub> en el caso de proyectos en los cuales no se cuenta con la información suficiente: “hay veces que no está claro el objetivo de lo que vas a desarrollar. Entonces, a partir de los pocos elementos que tengo, voy a ver si la parte del ensayo y error funciona. A lo mejor sí le diste al clavo [*sic.*] a lo que estaban buscando, porque a veces los clientes también son ambiguos”. Incluso, el mismo experto admite:

...en la agencia en donde yo trabajaba antes había muy poca planeación y muy poca estructura. Me decían: “vamos a tener de cliente a Canon y queremos una dinámica para medios sociales”, y esa era la única información con la que yo contaba. Tenía que pensar en una idea o una propuesta que se apegara a esos pocos conceptos que me habían dado. Entonces, lo primordial es el *brief*, en donde te dicen: “sabes qué, éste va a ser nuestro cliente, esto es lo que quieren, éste va a ser nuestro *target*”. Es primordial contar con toda la información posible para poder trabajar sobre ello y tener una propuesta (E<sub>7</sub>).

---

<sup>261</sup> Vid. *Supra*, p. 128.

Por lo general, la solución a la ambigüedad consiste en sentarse y platicar de nuevo lo que hay que hacer. No obstante, hay veces en las que eso no se puede hacer, y es cuando se recurre a la experiencia para obtener las ideas (solución por “negligencia”).<sup>262</sup>

Así, la ambigüedad cabe hasta en los procesos más estables o estrictos. En la política, E<sub>2</sub> reconoce: “cuando te vas a campaña, estás trabajando en el lugar y a veces no tienes tiempo de que tus ‘súper creativos gurús’ te asesoren. Entonces, el diseñador de campaña que está ahí te dice ‘¡ay!, pues, ¿qué tal si ponemos esto?’, y medio te la juegas y lo sacas [*sic.*]”. Por ende, es una situación que ha de ser contemplada si se busca tener procedimientos de trabajo acordes con la realidad de las organizaciones contemporáneas, sobre todo las que tratan con una materia intangible y de rápido perecimiento, como lo es la comunicación.

18) *La inevitabilidad del conflicto*. Dado que el mundo de la comunicación es extremadamente vertiginoso, se advierte que los profesionales se encuentran hechos a la idea de que el conflicto es inevitable y, en muchos casos, entrañable, puesto que la verdadera creatividad emerge a partir de él. Como muestra, E<sub>1</sub> señala que el conflicto “...es parte del trabajo y de la creación de ideas interesantes. Casi te diría que es un prerrequisito. Hay cosas en las que se fluye bastante bien, pero no necesariamente en ellas se llega a las mejores ideas. En una agencia de publicidad, el conflicto es frecuente, esperado, provocado y necesario”. De tal modo, en la comunicación contemporánea se ha abandonado la percepción tradicional de la planeación que busca evitar conflictos a toda costa y que considera su surgimiento como un indicador negativo.

E<sub>4</sub> apunta que el conflicto en una agencia se manifiesta en múltiples desacuerdos entre los departamentos internos. Por un lado, a veces lo planteado por el estratega no se encuentra adecuadamente direccionado o pensado en términos creativos. Por otro, con frecuencia el creativo piensa que la estrategia es “puro rollo”. A juicio del entrevistado, el acuerdo entre ambos depende de la personalidad del segundo: “...hay creativos que te dicen ‘esto no es un mensaje clave y punto’, no te explican más”. Por ello, el entrevistado establece una división entre personas con y sin disposición para hacer del conflicto un recurso positivo de trabajo.

---

<sup>262</sup> *Vid. Supra*, p. 126.

19) *La consideración de los riesgos.* Tema en el que los creativos se muestran muy interesados, se refiere al hecho de que, a su parecer, para adoptar soluciones verdaderamente creativas y novedosas es preciso correr ciertos riesgos apostando por ideas que quizá no encajen del todo con lo planeado. Para E<sub>5</sub>, mucho del éxito de una campaña publicitaria tiene que ver con el nivel de riesgo que el cliente está dispuesto a tomar en relación con la ejecución del discurso creativo. A su parecer, cuando, por cuestiones operativas, se decide correr un riesgo menor, los resultados suelen ser discursos comunes y corrientes, sin verdadera novedad (muy “*har-se!*”, como él denomina). No obstante, considera que la mayor parte de los planeadores y los ejecutivos de cuenta son personas poco arriesgadas, “con miedo” de algo nuevo, que rechazan propuestas auténticas y originales apelando a su incompatibilidad con la información emanada de los diagnósticos o a los antecedentes publicitarios de una marca con un historial más conservador. En tal sentido, es preciso explorar las posibilidades de intersección entre ambas visiones para encontrar un justo nivel de riesgo que sea productivo sin amenazar la seguridad de la planeación.

20) *La lucha a contratiempo.* Aunque es inherente a los problemas de organización de todas las actividades profesionales en el mundo moderno y no sólo al conflicto del “paso perdido”, una inconformidad constante (y ligada con un fuerte sentimiento de frustración laboral) entre los profesionales reside en la presión del tiempo. Ésta se resume en el comentario de E<sub>7</sub> cuando dice que “...si tienes una idea muy innovadora pero urge ‘¡para ya!’, tienes que sacar lo mejor que puedas, con la propuesta que mejor se te ocurra y encaminado hacia ese límite de tiempo”. E<sub>5</sub> describe a esta situación como “la eterna lucha contra el reloj”, la cual, a su parecer, sólo puede sortearse si se está enfocado en el *brief*.<sup>263</sup>

Al tocar el tema, E<sub>3</sub> hace hincapié en la función que tienen los plazos –junto con los presupuestos– como factores determinantes en la planeación y la creatividad, ya que “te pueden mover todo”. E<sub>7</sub> comenta que lo más recurrente es que el cliente sea quien establezca los tiempos y que la mayoría de las dificultades nazcan de éstos. La desorganización influye mucho y, cuando el equipo ve que no se va a acabar pronto cierta propuesta, se decide realizar modificaciones a lo planeado, pedir más plazos o solucionar el problema de cualquier manera posible.

---

<sup>263</sup> *Vid. Supra*, nota 142.

El tiempo es tan trascendente que E<sub>2</sub> establece dos escenarios iniciales de trabajo: con tiempo y sin tiempo. Con tiempo, hay oportunidad de investigar, planear, “pelotear” información y conjuntar; sin tiempo, el proceso escasea. Incluso, afirma que sin mucho recurso económico todavía se pueden elaborar ideas para un producto de bajo costo, pero no sin plazos. En todo caso, el tiempo suficiente permite planear mejor y reducir los costos. La experta admite: “nunca hay tiempos y yo sé que los creativos necesitan más espacio, pero tenemos *deadlines* qué cubrir”. En tal sentido, muchas veces hay planeación e información suficiente, pero sin tiempo los recursos son mal aprovechados y el resultado no es el mejor. La misma entrevistada denuncia que, en muchas ocasiones, “...ahí está la encuesta, pero el *jingle* ya lo tienes que entregar. Sacas los datos más relevantes e inmediatamente tratas de traducirlo en productos, aunque realmente gran parte de la información –que tiene valor y es costosa– se pierde porque no te da tiempo de revisarla” (E<sub>2</sub>).

En torno a esta situación, E<sub>4</sub> opina que “...los mayores éxitos salen de lo bien planeado, para lo cual debe haber suficiente tiempo. No quiere decir que cuando se tiene poco tiempo se desarrollan cosas malas, sino que es más probable que con tiempo se llegue a mejores resultados”. Empero, E<sub>5</sub> reconoce que muchas de las mejores ideas que ha tenido han surgido en momentos en los que se encuentra más presionado.<sup>264</sup>

21) *La focalización indispensable*. Como se revisó en páginas previas, un punto importante proporcionado por E<sub>5</sub> para la explicación de las conductas y actitudes en los profesionales reside en lo que el experto denomina como el “foco”.<sup>265</sup> Éste es un ejercicio personal y grupal de mantenerse pendiente del cumplimiento de un concepto u objetivo rector, lo cual resulta necesario en cualquier actividad comunicacional, pues es la directriz de los esfuerzos. De tal modo, buena parte de la incongruencia o incompatibilidad de los resultados con los planteamientos iniciales en la labor de un proyecto depende de la observancia de dicha focalización, la cual se eleva para convertirse en un “valor profesional”.<sup>266</sup> los profesionales capaces de mantenerse enfocados son mejores que los que se dispersan.

22) *La importancia de los “escapes”*. Los creativos entrevistados hablan reiteradamente sobre la necesidad de espacios en los que puedan “escapar” temporalmente de las limitaciones de los

<sup>264</sup> En concordancia con lo expuesto por Amabile, Hadley y Kramer, así como por Weiner. *Vid. Supra*, nota 177.

<sup>265</sup> *Vid. Supra*, p. 185.

<sup>266</sup> A la manera de los valores de la ciencia propuestos por Bachelard (cfr. 1980).



requisitos —e incluso del pensamiento racional— para dejar a sus ideas fluir libremente y derivar el discurso creativo. E<sub>7</sub> señala que “...al generar ideas, obviamente no eres tan racional. Tratas de armar una frase que a tu público le parezca atractiva y también sea sencilla y original, que capte la atención de golpe”. Como se comentó desde el primer capítulo de esta Tesis, esto implica un imperioso alejamiento temporal de la racionalidad para que la creatividad se desarrolle.<sup>267</sup> Por ejemplo, E<sub>5</sub> comenta que, cuando no tiene ideas, suele alejarse momentáneamente del proyecto en el que está trabajando, encontrar algún distractor, buscar referencias indirectas, platicar de cualquier otro tema con un amigo y hasta tomar una siesta. Todas éstas son actividades de fomento a la incubación descrita en el modelo de la creatividad de Wallas.<sup>268</sup>

En otra frecuencia, los siguientes puntos son manifestaciones concretas de aspectos que atañen a ciertas disciplinas y prácticas profesionales específicas:

23) *La información como materia prima.* Si bien hay un consenso con respecto de que la creatividad y el discurso deben ser detonados a partir de información, no lo existe acerca la manera en que debe interpretarse tal información ni sobre la confianza que se puede tener en ella. Cada profesional relata su propia experiencia con el uso de estudios diagnósticos y datos para la producción discursiva. E<sub>5</sub> dice que los creativos recurren a interpretar la información a partir de *feeling* y experiencia, de acuerdo con la percepción del mundo personal y la amplitud de su margen. A su vez, E<sub>7</sub> comenta que mientras más elementos se tengan en la información previa, resulta más fácil derivar la idea.

En su caso, E<sub>2</sub> da cuenta de esta situación al ejemplificar la construcción de un discurso político:

...primero había que determinar si el discurso es para una toma de protesta, para un evento o para gobierno. Había que identificar cuál era el momento y qué es lo que estábamos buscando. La encuesta decía, por poner un caso, “el candidato es muy valorado por ser un hombre de liderazgo y personalidad”. Entonces destacábamos esos dos puntos y desarrollábamos el discurso basado en elementos del entorno, pero retomando constantemente esos dos valores. O si lo que queríamos era contrastar que el candidato era percibido como “corrupto y traicionero”, entonces hablábamos de valores que, de alguna manera, contrastaran lo que había-

<sup>267</sup> *Vid Supra*, p. 55.

<sup>268</sup> *Vid Supra*, nota 70.

mos encontrado en la encuesta [...]. Yo no trabajaba basada en el *feeling* ni en la corazonada; yo tenía elementos que me decían qué tenía que decirle a la gente.

Con estas palabras, la experta contradice, desde la comunicación política, buena parte de lo que sucede con frecuencia en el ámbito de la comunicación comercial.

Por otro lado, E<sub>3</sub> comenta que antes de lanzar un mensaje para una campaña interna realiza un sondeo con personas de diferentes áreas de su empresa y, si éstas no lo entienden, realiza las modificaciones necesarias o lo vuelve a desarrollar. En ello toma en cuenta los estudios de mercado y los grupos focales que se le entregan cada año, a los cuales considera como la mejor manera de saber si los objetivos están siendo cumplidos de acuerdo con lo que la gente está o no percibiendo, entendiendo y/o gustando.

Sin embargo, otras experiencias señalan que la información cuantitativa y cualitativa de los estudios suele no ser la más confiable. Así es para E<sub>4</sub>, quien afirma que muchos estudios de mercado y resultados de grupos focales contienen respuestas falseadas debido a la tendencia natural de la gente a mentir. Por ello, asegura que estos estudios no deben ser tomados como una verdad absoluta y procura recurrir a más de una fuente para realizar su trabajo.

Por su lado, E<sub>5</sub> comenta que

Hay veces en que la parte de la estrategia mercadológica no hace su chamba [*sic.*]. Hacen tantos datos, tantos estudios, tanto diagnóstico, que se envuelven, se pierden, se van por no sé dónde. Entonces, a la hora de realizar el *brief* creativo, ya estaban perdidos. Realizan un *brief* que no es lo que espera la gente ni el cliente y, por ende, la chamba [*sic.*] fracasa.

Con lo que se vuelve a la reflexión sobre la importancia de la creatividad naciente desde la planeación y la derivación de un buen estímulo por parte del planeador. Incluso, yendo más allá, el mismo experto remite su nacimiento hasta el diagnóstico.

- 24) *La preponderancia de la marca.* Abordando una cuestión específica del problema en el ámbito publicitario, la marca se muestra como un elemento preponderante en la mente de planeadores y creativos: su problema siempre es el de la marca. Para E<sub>6</sub>, la publicidad más efectiva es la que parte de ésta —y no tanto de la idea—, y considera que antes del *brief* está la marca. Asimismo, E<sub>5</sub> dice que todo se vuelve más fácil cuando se conoce la marca al cien por

ciento, para lo cual *planning* y cuentas se encargan de empapar al creativo con la información necesaria. En tal sentido, E<sub>4</sub> afirma que el trabajo del *planner* es el de velar por los intereses de la marca y buscar su posicionamiento en la mente del consumidor. Siendo así, la marca es la encarnación concreta del problema en la publicidad, como lo sería al candidato para la mercadotecnia política o a la identidad corporativa en la comunicación organizacional.

25) *La confianza/desconfianza en el brief.* En los comentarios de los entrevistados que se desempeñan dentro del ámbito publicitario, se advierte una disonancia entre la confianza casi ciega existente hacia la utilidad del *brief* como referente unificador de los esfuerzos profesionales y la recurrente desconfianza por parte de los creativos hacia los *briefs* materializados por los planeadores.

De tal modo, se encuentra una contradicción interna entre lo teórico o ideal y lo práctico o real en términos de probabilidades y sucesos empíricamente comprobables. Esta situación no es privativa de la publicidad comercial, aunque se presenta con mayor notoriedad en ella. Además, se evidencia en múltiples ocasiones en las que los expertos señalan que no encuentran una mejor forma de organización y dirección del proceso creativo que el apoyo en un documento estratégico adecuadamente elaborado. Sin embargo, admiten que son muchas las veces en que los *briefs* entregados al departamento creativo por parte de *planning* no proporcionan estímulos suficientes para la creatividad, no son coherentes o comprensibles, o simplemente nunca existieron, por lo cual recurren a “saltárselo” y desarrollar la creatividad a partir de otros apoyos, en detrimento de la correspondencia final del mensaje con las necesidades de planeación.

Por último, se infieren dos aspectos de interés a partir de un ejercicio de reflexión sobre el contenido de las entrevistas en conjunto:

26) *La aparente ruptura entre la academia y el campo profesional.* Aunque un tanto fuera de los temas formales de discusión durante la consulta a expertos, éste es un punto recurrente al recibir opiniones personales de los entrevistados sobre sus labores. Para E<sub>5</sub>, el “paso perdido” es un problema humano derivado del choque de las ciencias contra las artes; de los *planners* psicólogos contra los creativos humanistas y artistas, y de los profesionales creativos libres de

ataduras contra los oficinistas “cuadrados”. De forma parecida, E<sub>6</sub> indica que el cincuenta por ciento del “paso perdido” se debe a la confrontación cultural y formativa del mundo agencia-creativo contra el de los clientes.

Además, se advierte que los profesionales con amplia experiencia, sobre todo los publicistas y mercadólogos, demuestran cierta aversión al uso de términos como “método” y “teoría”, a los cuales consideran como palabras academicistas, poco prácticas o que no son susceptibles de emplearse en la vida real. En buena medida, esta forma de pensar se atribuye a que tales voces han “caído de la gracia” en el léxico de sus mundos corporativos de trabajo, lo cual puede ser interpretado como una moda del discurso organizacional relacionada con los enfoques pragmaticistas que imperan en las filosofías de empresa contemporáneas.

Aunado a lo anterior, existen discrepancias entre las formas de trabajo dentro de unas y otras disciplinas en lo académico y laboral, lo cual vuelve más complicada la homologación de criterios procedimentales. Como muestra, E<sub>2</sub> comenta que hay ciertas tradiciones en mercadotecnia política que se tienen que respetar y que la hacen muy diferente de la mercadotecnia comercial. Un ejemplo de ello es que, mientras que en la segunda el cliente tiene una fuerte incidencia en los procesos creativos, en la primera el candidato político suele confiar por completo en el buen juicio del “gurú” o experto en imagen pública.

Además, la especialización conferida por la experiencia laboral en determinadas disciplinas hace que sus profesionales cobren mentalidades muy específicas, mismas que dan a luz a incompatibilidades con materias de trabajo a las cuales no se está acostumbrado. Esto propicia una mayor fragmentación en los campos de estudio y práctica de la comunicación. La misma E<sub>2</sub> lo cuenta:

A veces la encuesta no es tan clara y sólo te dice “el candidato es solidario”, y entonces el creativo te pregunta: “¿y eso qué es?” [...]. Desde mi experiencia, el equipo con el que yo trabajé tenía muchos años en esto y podía interpretarlo. El problema es cuando tienes un creativo nuevo o un creativo que no está en la industria [...]. Si el creativo tiene experiencia en campañas, es más rápido vincular. Yo trabajé con algunos creativos que se habían dedicado a la industria comercial o que no tenían tanta experiencia con lo político y de verdad era muy problemático...

Estas diferencias también se deben a la evolución propia de cada disciplina, que tiene corrientes de pensamiento, enfoques y modas internas. Pese a que comparten las mismas formas de operacionalización, planeación y creatividad las actividades comunicacionales genéricas,

terminan viéndose muy distintas y hasta diametralmente opuestas, como sucede en ocasiones con la publicidad comercial y la propaganda política. Incluso, se llega a hablar de “corrientes” dentro de la mercadotecnia, donde los impulsores y seguidores de unas y otras “están peleados”.

Tales disonancias, que permean el campo de la comunicación y parecen ser resultados naturales de una situación organizativo-laboral y no de una cuestión disciplinaria de fondo, dan cuenta de una contraposición que dificulta el cierre de la brecha entre la teoría y la práctica, situación que exige un replanteamiento de conciencia, perspectiva y actitud entre todos los actores, tanto en las disputas entre planeadores “conservadores” en contra de creativos “liberales”, como en las de los profesionistas inmersos en la práctica en contra de los académicos inclinados hacia la teoría.

27) *La metacomunicación*: se ha comentado que, allende a su planeación, la “valoración de la comunicación interna como elemento incidente en la construcción discursiva” ( $V_{c1}$ ), es un elemento importante en toda forma de trabajo planeado y/o creativo. Esto resulta de especial interés en el caso de la planeación de la comunicación, ya que se trata, entonces, de una “comunicación de la comunicación”, es decir, una metacomunicación o pensamiento acerca de lo que se comunica, con todas las consecuencias que ello trae consigo para su manipulación instrumental a conciencia.<sup>269</sup> Es importante tomar en cuenta su presencia permanente dentro el sistema a manera de variable autónoma.

Llegando al final de este extenso listado, se teje un entramado de multifactores que inciden en mayor o menor medida y de manera directa o indirecta en la delimitación del “paso perdido”, obtenidos mediante la exégesis de los temas relevantes emanados del análisis por IA. Se han abordado desde elementos filosóficos y abstractos, como la dualidad y el lenguaje, hasta entes más tangibles, como la marca o el *brief*. Ello permite dimensionar la complejidad del asunto tratado y las muchas vetas y direcciones que posibilita explorar la metodología para la indagación de la práctica de construcción discursiva que se ha diseñado.

---

<sup>269</sup> Para ahondar en el concepto de “metacomunicación” revítese la obra de Watzlawick, Jackson y Bavelas (1995: 40-44), reportada en la bibliografía de esta obra.

#### 4.4 Descripción comprensiva de los elementos fundamentales para gestionar la correspondencia entre el plan y el discurso

Una vez llegado al fondo del análisis de los resultados de campo, y en consideración de la utilidad potencial que alberga buena parte de la información y las reflexiones emanadas de éste, es momento de reconstruir la estructura diseccionada utilizando los elementos fundamentales y los aspectos de interés relevante que son compartidos por todos los casos, a la manera de un rompecabezas. Para lograrlo, se considera pertinente el esbozo de una propuesta descriptiva germinal para la gestión del tránsito entre el diseño y la producción discursiva en la planeación de la comunicación, con miras a subsanar el “paso” perdido y garantizar la anhelada correspondencia entre ambos elementos.

Así, con base en los datos obtenidos –tanto cuantitativos como cualitativos–, se propone la inserción de los elementos fundamentales que vinculan a la planeación de la comunicación y la producción discursivas en una construcción teórico-metodológica que aprehende y comprende la operación del “paso perdido”, a la cual se ha decidido llamar “proceso de doble inducción-deducción para una correspondencia entre el plan de comunicación y el producto discursivo”.

Debe aclararse que, a pesar de la delimitación de elementos precisos que se ha realizado y la descripción de algunas de sus relaciones más notables, no es tan sencillo “encontrar” el “paso perdido”, ya que, a lo largo de la indagación realizada, éste se descubre en múltiples formas y sólo existe cuando está manifiesto en casos reales. Ello hace que todo modelo sobre el mismo sea una aproximación teórica de una realidad cambiante (tal como lo puede ser cualquier labor científica). No obstante, al delimitarlo con un dibujo de nitidez regular se adquieren las herramientas para elaborar una sugerencia sobre cómo “cerrar” dicha brecha, en el entendido de que se trata también de la elaboración de un modelo descriptivo, más que operativo. Recuérdese, además, que una de las fortalezas de los estudios de caso es contribuir a revelar anomalías o patrones no anticipados dentro de procesos y suposiciones lineales simplistas, con lo que, al mismo tiempo, se puede contribuir a la comprobación o refutación de teorías (cfr. Poteete, Janssen y Ostrom, 2012).

Como su nombre lo indica, el proceso propuesto consta de dos subprocesos, inducción y deducción, puntuados en cuatro pasos:

- 1) *Inducción perceptiva*.<sup>270</sup> El “paso perdido” inicia con una *percepción intuitiva a priori* del problema sobre el cual se va a intervenir. Ésta involucra una intuición directa con base en la subjetividad del profesional y su concienciación-objetivación a través de la *racionalidad*, instante en el que comienza la creatividad definida a partir de los criterios del planeador. Al final del paso se tiene una idea clara de lo que se necesita hacer con el discurso.
- 2) *Deducción estructurante*.<sup>271</sup> Una vez objetivada la intuición, se entra en el momento creativo a través del *análisis* y la *conceptualización* tendientes a la *satisfacción*. Se trata de un proceso, tanto interno como externo, en el que se edifica la *estructura* de creación-actuación para la redacción del discurso, la cual se muestra volátil y cambiante en virtud del *expertise* y las orientaciones de pensamiento profesional de los involucrados (planeadores y creativos), así como de las *herramientas disciplinarias* con las que cuentan. Al término, se posee un concepto o noción para el discurso que concuerda directamente con la idea del primer paso y que se sustenta por *mediación argumentativa a posteriori*.
- 3) *Inducción actuante*. Se elaboran algunas propuestas discursivas y se lleva a cabo una *decisión* entre ellas con miras a la *satisfacción* y en consideración de la *colectividad*, para lo cual se recurre a formas económicas, negligentes o coyunturales, según la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de tiempo. Con ello, se consigue discriminar entre las opciones para dejar una que corresponda directamente al concepto o noción desarrollado en el paso anterior, la cual será trabajada por el creativo reabriendo su intuición a fin de hallar una forma auténtica de demostrarlo en la redacción.
- 4) *Deducción validante*. Una vez plasmada la idea de forma creativa,<sup>272</sup> se confiere validez al discurso emanado recurriendo, de nuevo, a formas de *mediación argumentativa a posteriori*. Así, se llega a una segunda racionalización que brinda los ajustes finales para la garantía de la correspondencia de lo expresado creativamente con lo ideado, conceptualizado y elegido.

---

<sup>270</sup> Se emplea el término “deducción” en el sentido de un proceso de pensamiento que va de lo general a lo particular, sin que ello implique el uso forzoso del método formal deductivo. Lo mismo sucede con el de “inducción”, que alude a un procedimiento que va de lo particular a lo general y no a un método formal inductivo en su dimensión puramente lógica.

<sup>271</sup> *Ídem*.

<sup>272</sup> Este momento no refiere forzosamente a la realización de la ejecución discursiva sobre un soporte material o virtual, sino a una prueba o demostración previa para conocer el resultado del trabajo creativo sobre el discurso. La producción final se realiza dentro de la fase de instrumentación de la planeación estratégica de la comunicación, una vez que éste se encuentra validado y se está seguro de que se ha “cerrado el paso”. *Vid. Supra*, pp. 42-43.

El esquema enunciado puede ser resumido en la secuencia veo-pienso-hago-reveo, que es como naturalmente el ser humano resuelve sus problemas cotidianos y que asemeja la lógica diagnóstico-estrategia-operación-evaluación de la planeación. Así, se duplica la óptica tradicional observada en todas las fuentes consultadas que tratan de manera directa o indirecta el problema del “paso perdido” y contenida en las opiniones de algunos profesionales, bajo la cual la correspondencia del producto con los datos y la información iniciales se basa en una secuencia sencilla de inducción-deducción en la cual primero se planea y después se crea. Luego de juzgar que este proceso difícilmente puede garantizar la coherencia, integración y congruencia deseadas en la planeación y la producción discursiva, como se advierte en los comentarios de los expertos consultados, se opta por “redoblar” dicha lógica señalando que tal proceso se debe realizar –y se realiza en la práctica– a través de un “paso doble”: un primer momento que comienza con una intuición o percepción *a priori* y termina en una argumentación racional, para pasar a uno segundo en el que se vuelve a dar lugar a la intuición y se le soberracionaliza con otro argumento *a posteriori*.<sup>273</sup>

A partir de esta forma comprensiva se descubren ciertas posibilidades de gestión para “subsana” el “paso perdido”. Una manera de hacerlo consiste en la modificación primaria de elementos epistemológicos y circundantes para su repercusión en el resto, en vez de apostar por ajustes técnicos parciales que no inciden en todo el sistema. Ello se puede lograr al atacar sus variables blanco y estratégicas sobre las siguientes directrices:

- 1) *Promover un análisis concienciador de las inducciones propias*. Es una reflexión continua en la que se reconoce, de manera explícita, que la subjetividad del profesional es inevitable –en vez de tratarla de encubrir inmediatamente con razonamientos para parecer más “científico”– y, además, necesaria como punto de partida para una observación creativa del problema. Con ello, se incita a una planeación que, desde el principio, tenga en mente la innovación y que admita que las ideas y propuestas discursivas desarrolladas pueden surgir de ocurrencias o situaciones no relacionadas con el problema, siempre y cuando sean validables a través de una vía racional.
- 2) *Preocuparse por construir una estructura de operacionalización ad hoc para cada caso de intervención*. En ésta, los procesos y métodos se conjuntan con la conciencia de que se está

---

<sup>273</sup> Vid. *Infra*, esquema capitular IV.



buscando la *simplificación* de la información provista por el diagnóstico. Ello se refleja en un esfuerzo de *conceptualización* que atienda a las necesidades de comunicación.

- 3) *Aceptar que no hay procesos fijos y que la creatividad es difícilmente codificable, por lo cual es preciso reconocer y adaptarse a formas fluctuantes y ambiguas.* Por ello, se debe hacer uso de las *herramientas disciplinarias* conocidas y al alcance en la medida en que sean pertinentes, y modificarlas de acuerdo con su practicidad, en el entendido de que los documentos, plantillas, escaletas, dinámicas y formas predefinidas de trabajo no son inamovibles y en cuyo uso debe preponderar una lógica pragmática.
- 4) *Determinar a la satisfacción como el objetivo deseable en toda intervención social estratégica por medio de la comunicación.* Esto implica reconocer que existen diversas soluciones ante un problema, todas con pros y contras, por lo que no vale la pena esforzarse en encontrar una óptima o perfecta, sino en disminuir los errores y mantenerlos dentro de cierto margen de aceptabilidad.

Como es de advertirse, esta escueta propuesta de gestión del tránsito entre el diseño y la producción de discursos se centra en procurar el cumplimiento del “paso doble” concebido. Ello supone el incentivo de las acciones sugeridas en la práctica laboral dentro de agencias, consultorías, departamentos de comunicación y otras organizaciones que desempeñen labores de planeación comunicativa y producción discursiva. Por supuesto, esto requiere de la participación de los profesionales y su disposición para experimentar con el modelo. En todo caso, la preocupación y el deseo por superar los problemas derivados de la falta de correspondencia entre planes y productos debiera ser motivo suficiente para darse a la tarea de explorar nuevas formas de hacer las cosas.

### **Recapitulación**

Se presentan los resultados del análisis de la información recopilada a través de la consulta a expertos con base en la metodología construida para indagar en las prácticas profesionales relacionadas con el “paso perdido”. Para ello, primero se exponen los resultados emanados por el *software* en torno a la medición de las  $V_p$ ,  $V_c$  y  $H_i$ , hibridando el análisis matricial con las pruebas de hipótesis *Smic* y contrastando ambos con las cadenas alfabingüísticas más notables extraídas de las versiones estenográficas de las entrevistas, con el fin generar un AEP y un ACC com-

pletos. Posteriormente, se discuten temas relevantes y aspectos de interés no considerados por la teoría, los cuales son tratados por IA no rigurosa con base en evidencias proporcionadas por al menos un caso de la muestra. Por último, se edifica una propuesta de modelo comprensivo para gestionar la correspondencia entre el plan y el discurso, resultante de todo lo analizado.

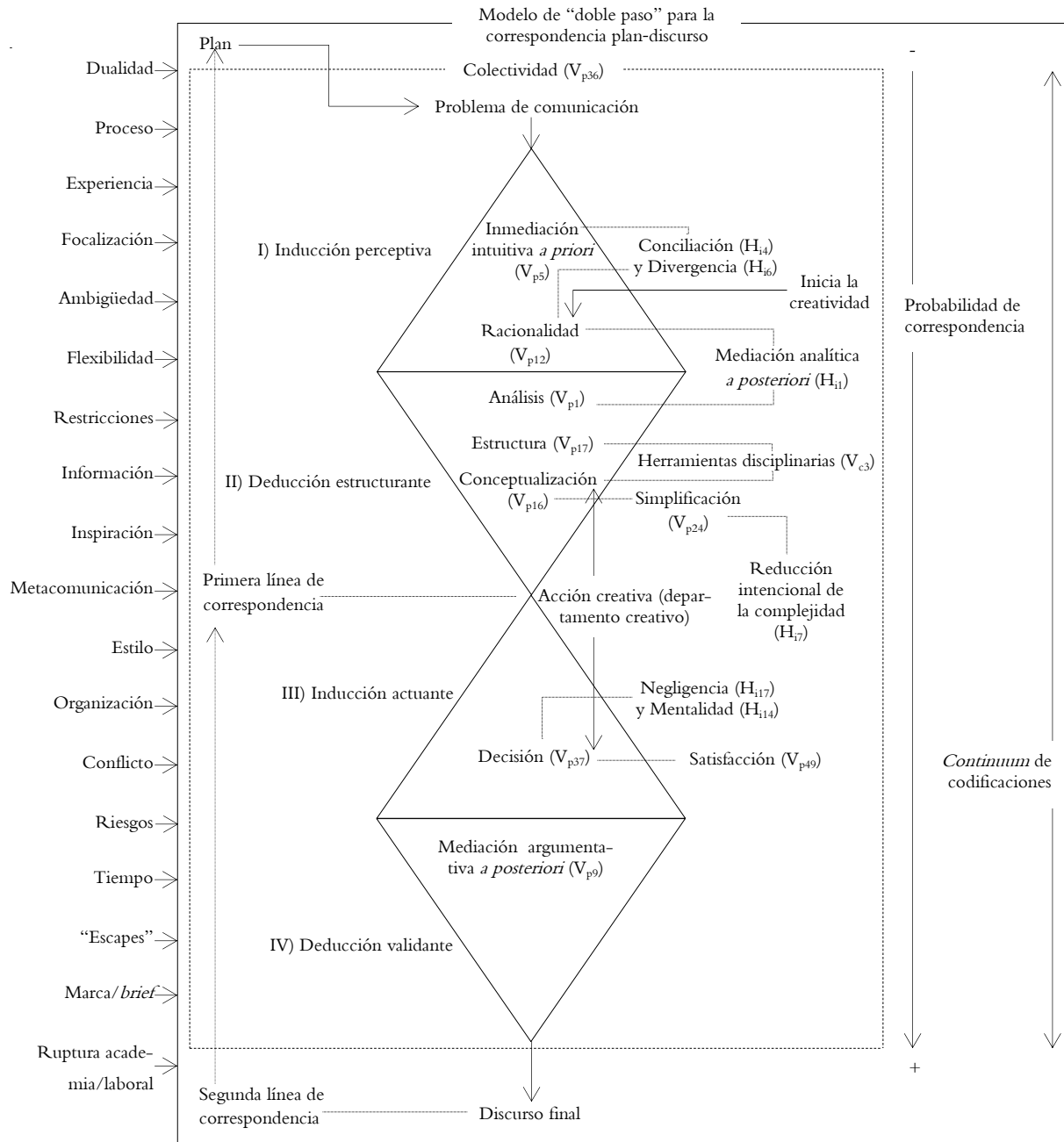
A continuación, se resumen los principales hallazgos del ejercicio:

- 1) Los entrevistados reconocen la existencia del “paso perdido” y muestran interés intelectual por su estudio, pero no ofrecen una respuesta común sobre él, sino interpretaciones que tocan diversas temáticas. Al tratar de esclarecerlo, su pensamiento se estructura en formas duales.
- 2) Los elementos del “paso perdido” obtenidos a través de las técnicas AEP y ACC utilizadas son: *colectividad, inmediación intuitiva a priori, racionalidad, análisis, estructura, satisfacción, conceptualización, simplificación, decisión, herramientas disciplinarias y mediación argumentativa a posteriori.*
- 3) Se formula un proceso comprensivo para la correspondencia en el plan de comunicación y el producto discursivo que “dobla” la lógica tradicional de contemplar la correspondencia en la bibliografía y en las opiniones de algunos profesionales. Éste se da en dos momentos: uno de inducción perceptiva-deducción estructurante y otro de inducción actuante-deducción validante.
- 4) Se propone una forma de gestión del “paso perdido” a través de la modificación de elementos epistemológicos y actitudinales mediante la concienciación, la estructuración particularizada, la inclusión de la ambigüedad y la fundamentación de la *satisfacción* como objetivo.
- 5) Se ve a la hipótesis de racionalidad-intuición como la de más fácil aprehensión, ya que hay ejemplos empíricos que constatan la existencia de un tránsito de la intuición a la razón en el trabajo de planeación y producción discursiva.
- 6) La inmediatez de la experiencia intuitiva es el elemento primario con el cual inicia la construcción de discursos creativos, adscrita al marco de la planeación estratégica de la comunicación.
- 7) El análisis racional permite aprehender las intuiciones, concienciarlas y objetivarlas para discriminar entre ellas, a fin de validar los discursos creativos en un trabajo formal.

- 8) La hipótesis operacionalizante es considerada como la predominante en términos de evidencia empírica, pero también la menos estable. Su motivación es la *simplificación*.
- 9) No existe un procedimiento único de trabajo que asegure la correspondencia plan-discurso, sino construcciones particulares *ad hoc* para cada proyecto, las cuales se van elaborando en forma estocástica y procuran una lógica deductiva, a partir la experiencia como fundamento. Además, dicho proceso es modificado por la conceptualización y se apoya, entre otros elementos, de las *herramientas disciplinarias*.
- 10) Se descubren tres formas básicas de arranque de las ideas: por necesidad-respuesta, por incorporación y por discriminación, donde la segunda y la tercera son más frecuentes que la primera.
- 11) La *conceptualización* constituye un punto crucial en el “paso perdido”, motivada por la operacionalización pero, a su vez, movilizadora de la estructura. Además, se le relaciona directamente como medida para definir el orden en el proceso y las pautas de actuación creativas.
- 12) La labor de producción discursiva requiere de encontrar el justo medio entre las restricciones de planeación y la flexibilidad de procesos.
- 13) La hipótesis decisiva tiene una influencia media que garantiza su permanencia, limitada a la existencia de la toma de decisiones en contextos organizativos.
- 14) Existe una confrontación en la organización sobre los modos de decisión colectivo e individual, pues aunque la colectividad se muestra como el elemento más influyente dentro del sistema general y en el suyo propio, hay ocasiones en las que la decisión individual autónoma pasa por sobre de ella. Esta problemática se atribuye a un conflicto paradigmático en los enfoques organizacionales contemporáneos.
- 15) La ambigüedad se demuestra como un aspecto inherente a la organización, cuando las formas de decisión del modelo del “cesto de basura” están a la par con las económicas –y entre las cuales la “negligente” es la más popular.
- 16) Los conceptos y discursos creativos pueden provenir de ocurrencias y situaciones fuera del plan, siempre y cuando sean validados racionalmente a través de un sustento argumental de contenido o con el cumplimiento de requisitos de suficiencia.
- 17) El problema de comunicación es el origen de la labor de planeación y producción creativa. La marca es una versión del mismo, vital para la publicidad.

- 18) La creatividad comienza desde la elaboración del plan, con la definición de líneas estratégicas innovadoras y un enfoque novedoso para la persecución de los objetivos.
- 19) El “paso perdido” implica una codificación continua de proposiciones con traducción de formas lingüísticas en equivalentes simplificados, capacidad que el profesional debe desarrollar.
- 20) El estilo personal de trabajo es capaz de alterar la estructura del sistema e incide fuertemente tanto en la planeación como en lo creativo, por lo cual afecta sus resultados.
- 21) El conflicto es inevitable en el proceso de planeación-creación. De hecho, muchas veces es deseado, anticipado y provocado.
- 22) No existe consenso sobre la manera de interpretar la información con base en la cual se elabora el plan. Tampoco hay criterios fijos para determinar si se puede o no confiar en ella.
- 23) Una forma de encontrar la correspondencia es hacerlo con base en los principios y pautas de lenguaje de cada organización.
- 24) Se advierte una ruptura entre la academia y el campo profesional que contribuye negativamente al “paso perdido”, ya que refuerza la fragmentación de las áreas de estudio teórico y las prácticas empíricas.
- 25) Los creativos buscan “escapes” para la incubación e iluminación de las ideas, coincidentes con el modelo de Wallas y la secuencia acercamiento-alejamiento-acercamiento de la creatividad en la planeación de la comunicación.
- 26) En teoría, los creativos confían en el plan (*brief*) como un recurso útil para lograr un producto acorde con las necesidades del problema, pero, en la práctica, desconfían en el resultado de su realización concreta por parte de los planeadores.
- 27) La lucha a contratiempo es un gran obstáculo en la instrumentación de la planeación. No obstante, ésta no es propia sólo de la comunicación, sino de muchas otras disciplinas, razón por la cual no se le considera parte de los elementos fundamentales.
- 28) La inspiración se redefine como la acumulación y utilización de recursos mnémicos para la derivación de ideas a partir de lo existente.
- 29) La focalización es elevada como un “valor profesional” que caracteriza la actuación de planeadores y creativos.

*Esquema capitular IV*



Elaboración propia (2014).

## Conclusiones:

# ¿El “paso” encontrado?

*Un refrán dice: todos los caminos conducen a Roma. Me he pasado años buscando estos caminos porque quería llegar a toda costa a Roma, y una y otra vez perdía el rumbo. Entretanto he descubierto que no hace falta que todos lleguen a Roma, sobre todo porque ésta ha sido, desde siempre, la sede del poder sobre el alma humana. Errando el camino también es posible descubrir nuevos lugares, en los que valga la pena permanecer más tiempo sin darse prisa.*

Alice Miller.

**T**anto en los círculos académicos como en los espacios profesionales de la comunicación —y de las ciencias sociales en general— circula la idea, consciente o inconsciente, de que la teoría y la práctica están reñidas. Por un lado, la teoría es vista como parte del mundo universitario, de los libros y de las críticas que dicen cómo deberían ser las cosas, pero que sólo se quedan en el papel. Por el otro, la práctica es considerada como el campo de acción en donde suceden los problemas concretos, a los cuales se les dan soluciones “de la vida real”, mismas que, las más de las veces, distan de aquello que los libros dicen, y a las que, incluso, se puede llegar sin haberlos leído nunca. De tal modo, existe una escisión en la conciencia colectiva de los profesionales sobre la diferencia entre “lo que enseñan en la escuela” y “lo que sucede en el trabajo de a de veras”.

En relación directa con la contraposición teoría/práctica, esta Tesis planteó la existencia de diferencias y contradicciones entre lo que se idea y lo que se crea, advertencia de la cual surgió el cuestionamiento sobre la posibilidad de descubrir elementos fundamentales que permitieran que un producto discursivo (equivalente a la práctica) encuentre una correspondencia de manera estrecha y funcional con el plan trazado para su desarrollo (en analogía con la teoría). En sentido metafórico, la esencia de dicha problemática es mejor resumida en los dichos

populares “del dicho al hecho hay mucho trecho” y “del plato a la boca se cae la sopa”, expresiones coloquiales que encarnan lo que aquí se ha nombrado el “paso perdido”.

A la par con el cumplimiento de su objetivo general, a lo largo de esta investigación se trató de demostrar, de manera implícita, que no existe en realidad tal brecha entre la teoría y la práctica; que la primera no es “puro rollo” en el papel y que la segunda tampoco es el único mundo en donde las cosas se hacen “en serio”. La conjunción de reflexiones teóricas y su evaluación por medio de un estudio de campo con profesionales de distintos ámbitos de la comunicación tuvo la intención –secundaria e implícita– de demostrar que la teoría y la práctica no están reñidas, sino que parecen estarlo a consecuencia de un enfoque teórico estrecho y/o de una práctica basada en la improvisación. En otras palabras, la teoría es la descripción de lo que sucede en el terreno empírico y, si no se ajusta a éste, entonces no es una teoría efectiva; en contraparte, una práctica profesional que no la considere se encuentra más expuesta a cometer los mismos errores que otros ya hicieron y que han sido tratados por los autores.

Es así como se partió de la proposición inicial de que “los elementos que permiten la correspondencia entre la fase de diseño del plan y la producción creativa de discursos en la planeación de la comunicación provienen de diversas posturas y ramas del saber; no existe un método único, sino un conjunto de explicaciones provenientes de distintas trincheras del conocimiento”. Ésta fue una guía de referencia para los contenidos abordados, misma que condujo a la prueba continua y corroboración final del cuestionamiento originario de la investigación: ¿existe el “paso perdido”? La respuesta es: sí, sí existe –al menos eso es lo que piensan siete expertos en distintos campos de la comunicación– y, efectivamente, sus elementos provienen de diferentes ramas del saber. Más aún, también son resultantes de prácticas profesionales concretas y corresponden a momentos específicos de la planeación–producción discursiva.

En atención al supuesto planteado, se comenzó por discutir sobre la planeación, la cual se exhibió como un proceso fundamentado en el paradigma racionalista y en los principios para una administración eficiente de recursos que cumpla con objetivos a través de la toma de decisiones. Su finalidad es contribuir a la intervención social estratégica por medio de productos discursivos. Puede ser vista como una reelaboración del método científico empírico–analítico, que conserva una identidad esencial en todos sus procesos, ya sean los derivados de la llamada “planeación estratégica” o de otras vertientes.

Acotada dentro de la planeación, la creatividad es un proceso metodológicamente mediado y gestionable; indispensable para la elaboración de discursos y que se presenta desde el

diseño del plan. Es una actividad de interpretación y transformación de la realidad circundante a través de elementos previos, a los cuales se les asignan nuevos valores. Dentro de ella, la intuición es un componente fundamental que conduce al desarrollo de un pensamiento divergente, útil para la derivación de ideas novedosas. En tal sentido, la creatividad requiere un proceso de alejamiento temporal de la racionalidad, situación que se comprobó a través del estudio de campo.

La planeación de la comunicación conjunta tanto la racionalidad del plan como la intuición de lo creativo, lo que la convierte en una materia de trabajo *sui generis*. Aquí reside parte de la dificultad para la correspondencia del producto creativo con el diseño del plan, ya que implica elementos de dos modos distintos de pensamiento. Para indagar sobre sus posibilidades de conexión se establecieron tres ejes reflexivos, dentro de los cuales se exploraron los elementos que pudieran establecer dicho vínculo en función de sus probabilidades teóricas y de la consistencia de sus argumentos. Posteriormente, se construyó una metodología de corte semi-cuantitativo-cualitativo para probar dichas reflexiones, a través de la aplicación de la técnica de consulta a expertos y el tratamiento de la información mediante el Análisis de Espacio de Propiedades (AEP), el Análisis Comparativo Cualitativo (ACC) y la Inferencia Analítica (IA) no rigurosa, usando los programas de cómputo *Lipsor MicMac* y *Lipsor Snic-Prob-Expert* más el examen manual de cadenas alfabéticas.

Así, en el primer eje se abordaron las reflexiones circundantes a la producción discursiva dentro de la planeación de la comunicación, las cuales fueron sustentadas en la hipótesis “el nivel de conciliación entre racionalidad e intuición en el pensamiento de los profesionales es directamente proporcional al de correspondencia entre lo producido y lo planeado”. Se determinó teóricamente que la confrontación entre la racionalidad analítica de la planeación y la arracionalidad intuitiva de la creatividad requiere de un punto de convergencia y conciliación para que pueda identificarse el “paso perdido”.

Siguiendo el procedimiento establecido, con el estudio empírico se comprobó que la conciliación entre racionalidad e intuición es un elemento altamente valorado por los expertos, quienes comentaron que es muy necesaria, se da la mayor parte de las veces (de manera voluntaria u obligada) y, además, resulta benéfica para el trabajo. Asimismo, se descubrió que la inmediatez de la experiencia intuitiva es el elemento primario con el que comienza la construcción de discursos, la cual es concienciada y objetivada posteriormente por el análisis racional para validar los discursos. Pese a todos estos hallazgos, no hubo elementos suficientes para con-



firmar que la intensidad de dicha conciliación fuera directamente proporcional a la correspondencia del discurso obtenido con el plan, por lo cual la hipótesis no fue comprobada.

En el segundo eje se expusieron las reflexiones sobre el momento de la producción discursiva, sustentadas en la hipótesis “el nivel de operacionalización de conceptos durante la planeación-creación es directamente proporcional al de la correspondencia entre lo producido y lo planeado”. Aquí, se destacó a la operacionalización como una delimitante del “paso perdido”, gestada a través de la reducción, la concreción y la simplificación de entidades abstractas y complejas para hacerlas viables en el trabajo creativo. Además, ésta se materializa en varios procedimientos disciplinarios derivados por la propaganda, la publicidad comercial y la mercadotecnia, en los cuales se generan esquemas y pautas de acción operativas específicas, apoyadas por las técnicas creativas y los procedimientos de control y evaluación.

Con base en la consideraciones precedentes, el estudio de campo arrojó que, si bien existen procedimientos genéricos, no hay en realidad un proceso único para asegurar la correspondencia entre el plan y el producto discursivo, sino construcciones particulares adaptadas a cada disciplina de estudio y campo de acción de la comunicación –ejemplos de ellas son las formas de “arranque” de ideas publicitarias por necesidad-respuesta, por incorporación y por discriminación–. En tal sentido, se le concibe como un proceso estocástico construido paso a paso –algunos dirían “sobre la marcha” o “en el andar”–, empleando una lógica deductiva, mirando hacia un objetivo y apoyándose en herramientas disciplinarias. Así, la labor de la producción discursiva requiere encontrar un justo medio entre la flexibilidad de procesos y las restricciones de planeación, situación para la cual la conceptualización se convierte en el punto conciliador y, al mismo tiempo, en el elemento más delicado de todos dada su volatilidad. Nuevamente, no hubo evidencia suficiente para corroborar las relaciones de proporcionalidad establecidas en la hipótesis correspondiente a este segmento reflexivo, pues la multiplicidad de formas de operacionalización distintas imposibilitó su medición con base en un estándar fijo.

No obstante lo anterior, lo que sí se pudo refutar a conciencia fue que, contrario a lo establecido cuando se redactó el primer capítulo de este trabajo, en realidad los procedimientos de planeación en comunicación no son siempre lineales, estructurados, jerarquizados u organizados –de hecho, los resultados muestran que casi nunca lo son–, debido a lo cual ciertas planeaciones presentan tratamientos “desorganizados” de la información, mismos que se requiere comprender para adaptarse a los requerimientos contemporáneos de la actividad profesional.

Por último, el tercer eje correspondió a las reflexiones sobre el momento posterior a la producción discursiva, cuya hipótesis fundacional es “el nivel de toma de decisiones tras la producción es directamente proporcional al de la correspondencia entre lo producido y lo planeado”. Esto supuso, en lo teórico, que la decisión constituye un elemento vinculante aplicable tanto en lo individual como en lo grupal, por medio del cual se discrimina entre opciones teniendo dos o más propuestas discursivas. Al respecto, en el estudio empírico se descubrió una confrontación entre los modelos de decisión colectivo e individual, en donde la primera es la predominante, aunque, en situaciones de estrés y conflicto, la segunda se hace valer por la fuerza. La causa de esta discordancia se atribuye a un conflicto paradigmático entre las formas participativas de decisión, que aceptan la introducción de un monto mayor de ambigüedad en la organización, en contra de las formas economicistas tradicionales, que centran el poder en la decisión de pocos.

En el sentido de lo enunciado, se demostró que la ambigüedad es un aspecto inherente a la organización de la comunicación, manifestada con mayor frecuencia en las formas de decisión del “bote de basura”, sobre todo aquella por descuido o “negligencia”, la cual se situó a la par con la económica. Sin embargo, las respuestas de los entrevistados no permitieron establecer con claridad el límite entre los usos de estas formas de decisión frente opciones discursivas concretas, por lo que no se pudo evaluar de manera adecuada la sucesión de las proporcionalidades de la hipótesis enunciada.

Resultante del análisis final del estudio de campo, se determinó que *los elementos fundamentales que intervienen en el tránsito estudiado son la colectividad, la inmediatez intuitiva a priori, la racionalidad, el análisis, la estructura, la satisfacción, la conceptualización, la simplificación, la decisión, las herramientas disciplinarias y la mediación argumentativa a posteriori* (entendidos en el sentido operativo utilizado para definirlos como variables de estudio).<sup>274</sup> Ello no significa que éstos sean los únicos que constituyen el “paso perdido”, sino que son los comunes denominadores entre los casos analizados. Su presencia aumenta sus probabilidades de ocurrencia, pero no es garantía de ella; sin embargo, su ausencia las reduce hasta un punto en que sería prácticamente imposible que se diera tal correspondencia. En todo caso, hay que tomar en cuenta también la incidencia de variables secundarias, como las estructuras duales, el estilo personal, la interpretación de la información, el tiempo, la inspiración, la focalización y la metacomunicación.

---

<sup>274</sup> Vid. *Supra*, pp. 142-147.

En consideración de estos resultados, se propuso que el tránsito del diseño a la producción de discursos en la planeación de la comunicación puede ser identificado, delimitado y descrito en un proceso de “paso doble” de inducción perceptiva-deducción estructurante más inducción actuante-deducción validante. En este modelo comprensivo, los conceptos y discursos creativos inician con una percepción intuitiva *a priori* (ocurrencias, ideas espontáneas y juicios subjetivos), la cual es validada *a posteriori* a través de la razón instrumental y el análisis, para que, con ello, se llegue a un concepto que desencadene un nuevo proceso de inducción y deducción hasta conformar el discurso final. Asimismo, el tránsito es visto también como un proceso de codificación continua de proposiciones en equivalentes simplificados, en donde los principios y pautas de comunicación propios de la organización toman lugar como auxiliares.

Luego, una vez dibujados y delimitados los elementos fundamentales del “paso perdido”, se propuso una práctica tentativa para su gestión a través de la modificación de elementos epistemológicos y actitudinales en los profesionales a partir de la concienciación, la estructuración particularizada de procedimientos *ad hoc*, la consideración de la ambigüedad y la fundamentación de la satisfacción. Con este ejercicio, que fue más bien un ensayo, se concluyó la parte final del análisis de campo y de la investigación.

De esta manera, se cumplió con el objetivo general de la Tesis, que fue el de “descubrir los elementos fundamentales que permiten la correspondencia entre la fase de diseño y la producción de discursos en la planeación de la comunicación”, al proporcionar una lista detallada de los mismos y la descripción de sus relaciones internas. Además, se comprobó que el tránsito buscado es real y que la conciliación entre las visiones racional e intuitiva, la operacionalización y la toma de decisiones son elementos de importancia para definirlo, pese a que no se haya podido precisar la proporción de sus relaciones sobre la correspondencia plan-discurso en la forma en que lo exigían las hipótesis operativas. Asimismo, los objetivos expositivos, descriptivos o comparativos de cada uno de los cuatro capítulos fueron cubiertos.

Como reflexión final, debe decirse que la pretensión de encontrar un método universal ha demostrado ser infructífera, al igual que lo es la preocupación por una correspondencia exacta entre lo planeado y lo producido creativamente, cuando la relevancia del asunto no radica en el logro de la perfección, sino en la adaptación a las circunstancias y la satisfacción meramente eficaz. El mundo de la comunicación moderna no busca metodismo ni exactitud, sino funcionalidad en momentos en los que se requiere construir soluciones; si se logra algo más certero, entonces ya es ganancia. Es por ello que, a través de este trabajo, se ha llegado a la

conclusión de que las formas del “paso perdido” son múltiples y que sus generalidades no apuntan más que a meras orientaciones de las cuales el profesional puede disponer para hacer lo que mejor le parezca. Hoy, el propósito ya no es repetir las metodologías que han sido probadas como efectivas, sino aventurarse a construir las propias aprovechando pragmáticamente todo lo que esté al alcance para que, con un nuevo método adecuada y cuidadosamente confeccionado, el investigador/profesional pueda llegar más allá de las soluciones convencionales; indudablemente, ello involucra a la creatividad y a la planeación.

Por último, resta señalar que todavía es mucho lo que queda por estudiar en torno al tema, sobre todo en términos de derivar herramientas que permitan mejorar la labor profesional, estableciendo una correspondencia adecuada entre planes y productos discursivos para la intervención social estratégica y, al mismo tiempo, cerrando la brecha aparente entre la teoría y la práctica en la comunicación. Primero, es necesario replicar el estudio con una metodología de mayor alcance, como pueden ser un estudio de muestras amplias —ya sea con base en casos seleccionados o hacia poblaciones totales con muestreo probabilístico— o un metaanálisis, para contrastar los resultados obtenidos y determinar la representatividad real lograda en el análisis de los casos presentes. También, sería pertinente la puesta a prueba del esquema de gestión propuesto para comprobar su utilidad en el trabajo y en la academia. Asimismo, se desea destacar que existen las posibilidades de aprovechamiento del instrumental metodológico desarrollado —paquete técnico de consulta más método híbrido de análisis semicuantitativo y cualitativo— para otras investigaciones sobre la práctica comunicológica, por lo que se ofrece abiertamente esta construcción metodológica a quien guste tomarla y realizarle las adaptaciones y/o mejoras necesarias, en correspondencia con su caso de estudio.

Por lo pronto, el “paso perdido” sigue ahí, y aunque se le sabe y se le reconoce a la distancia, no se descarta la posibilidad de que llegue el día en el que alguien o algo pueda aprehenderlo completamente.



# Referencias

- Aceves, V. D. (2004). *Dirección estratégica* (pp. 2-13). México: McGraw-Hill.
- Ackoff, R. L. (1987). *El arte de resolver problemas. Las fábulas de Ackoff* (pp. 15-31). México: Limusa.
- Ackoff, R. L. (1994). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa.
- Ackoff, R. L. (1996). *Planificación de la empresa del futuro* (pp. 71-100). México: Limusa.
- Ackoff, R. L., E. Vergara y J. Gharajed (1986). *Guía para controlar el futuro de la empresa*. México: Limusa.
- Acle, A. (1990). *Planeación estratégica y control total de calidad* (pp. 43-53). México: Grijalbo.
- Aisenson, A. (1979). *Gaston Bachelard. Los poderes de lo imaginario* (pp. 5-115). Buenos Aires: Hachette.
- Alemán, M. (1977). *La planificación: un instrumento de racionalidad en la administración pública para el desarrollo económico y social del país* (pp. 45-46). Tesis de licenciatura sin publicar. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Amabile, T. (2000). “Cómo matar la creatividad”, en Harvard Business Review. *Creatividad e innovación* (pp. 1-31). Bilbao: Deusto.
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Argentina: Lumen.
- Aprile, O. C. (2000). *La publicidad estratégica* (pp. 121-190). Argentina: Paidós.
- Arieti, S. (1976). *La creatividad. La síntesis mágica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Armario, E. M. (1993). *Marketing* (pp. 15-28, 464-497). Barcelona: Ariel.
- Armstrong, J. S. (1987). “Fundamentos para la formulación de planes estratégicos y pronósticos”, en Albert, K. J., H. W. Allen y R. Rachlin. *Biblioteca de administración estratégica* (t.1, pp. 29-35). México: Calypso.
- Astigarraga, E. (2006). “Matriz de impactos cruzados. Multiplicación aplicada a una clasificación”, en *Prospectiva.eu*. Recuperado el 02 de enero de 2014.  
[http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac\\_instrucciones.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac_instrucciones.pdf)
- Ávila Rosales, C. (2003). *La estrategia creativa de la publicidad electoral. Una aproximación metodológica a la transformación del discurso político en mensaje publicitario*. Tesis de maestría sin publicar. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional* (pp. 25-44). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Aybar, B. (1954). *El realismo intuitivo* (pp. 15-33). Argentina: Instituto de Filosofía de la Universidad Nacional de Tucumán.
- Aznar, G. (1974). *La creatividad en la empresa. Organización práctica y técnicas de animación* (pp. 27-46). Barcelona: Oikos-tau.
- Bachelard, G. (1980). *El compromiso racionalista* (pp. 85-94). México: Siglo XXI.
- Baños, M. (2001). *Creatividad y publicidad*. Madrid: Laberinto.
- Baquer, M. A. (2001). “2500 años de estrategia: el paradigma militar”, en Pérez, R. A. (comp.). *Estrategias de comunicación* (pp. 25-50). Barcelona: Ariel.
- Barranco, F. J. (1982). *Técnicas de marketing político*. Madrid: Pirámide.
- Becker, H. (2009). *Trucos del oficio. Cómo conducir su investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Beltrán, R. (2001). *Redacción publicitaria. Técnicas para aprender a crear anuncios publicitarios* (pp. 73-110). México: Trillas.
- Berral, I. (1996). *Tácticas aplicadas en márketing* (pp. 4-19). Madrid: Díaz de Santos.
- Berri, I., A. Anchiskin y R. Belousov (1975). *Planificación de la economía socialista* (pp. 29-46). Moscú: Progreso.
- Bianchi, A. E. (1990). *Del aprendizaje a la creatividad. Aprender, resolver, decidir, crear* (pp. 217-265). Buenos Aires: Braga.
- Bourdieu, P. (1996). *Cosas dichas* (pp. 83-92). Barcelona: Gedisa.
- Bourdieu, P., J. C. Chamboredon y J. C. Passeron (1980). *El oficio de sociólogo: presupuestos epistemológicos* (pp. 51-81). México: Siglo XXI.
- Broncano, F. (1996). “Las dimensiones de la racionalidad”, en Nudler, O. (comp.). *La racionalidad: su poder y sus límites* (pp. 29-64). Barcelona: Paidós.
- Brunton, P. (1988). “Inspiration and the Overself”, en *The Notebooks of Paul Brunton*. (v. 14, pp. 39-59). Nueva York: Paul Brunton Philosophic Foundation.
- Bunge, M. (1986). *Intuición y razón*. Madrid: Tecnos.
- Burton, C. y N. Michael (1992). *Guía práctica para la gestión por proyecto. Cómo hacerla efectiva en su empresa* (pp. 21-39). Barcelona: Paidós.

- Calderón, G. y A. Ortega (1984). “Introducción”, en Calderón, G. y A. Ortega (comp.). *Planeación. La opción al cambio* (pp. 5-19). México: Edicol.
- Canel, J. M. (1999). *Comunicación política. Técnicas y estrategias para la sociedad de la información* (pp. 33-129). Madrid: Tecnos.
- Carballo, R. J. (1977). “Los alrededores de la creatividad”, en Carballo, R. J., C. Grande y Q. Martínez-Osorio (coords.). *La creatividad en la ciencia* (pp. 49-65). Madrid: Marona.
- Cassirer, E. (1986). *Antropología filosófica. Introducción a una filosofía de la cultura* (pp. 304-324). México: Fondo de Cultura Económica.
- Castellblanque, M. (2005). *Manual del redactor publicitario. ¿Reglas, normas, técnicas? ¡Rómpe-las!* (pp. 29-136). Madrid: ESIC.
- Certera, A. L. (2004). *Comunicación total* (pp. 36-39). Madrid: ESIC.
- Chakravarthy, B. S. y R. E. White (2002). “Strategy process: Forming, implementing and changing strategies”, en Pettigrew, A., H. Thomas y R. Whittington. *Handbook of Strategy and Management* (pp. 182-205). Londres: Sage.
- Chávez, G. (2003). *El pensamiento del estratega* (pp. 25-38). México: Plaza y Valdés.
- Chiavenato, I. y A. Sapiro (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (2ª ed., pp. 33-51). México: McGraw-Hill.
- Cope, R. G. (1991). *El plan estratégico. Haga que la gente participe* (pp. 28-35). Colombia: Legis.
- Córdoba, M. (2012). *Metodología para la toma de decisiones* (pp. 29-87). Madrid: Delta.
- Daneke, G. A. y A. W. Steiss (1998). “Análisis de la planificación y de las políticas para administradores públicos”, en Trist, E. L. et. al. *Planificación* (pp. 42-93). Bilbao: Desclee de Brower.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed., pp. 6-20). México: Pearson.
- Davis, S. (1989). *La creación en publicidad* (pp. 7-9). Barcelona: L.E.D.A.
- De Brabandère, L. (2006). *La mitad olvidada del cambio. Cómo aumentar la creatividad cambiando la percepción* (pp. 99-115). México: Continental.
- De la Torre, S. (1987). *Educación en la creatividad. Recursos para el medio escolar* (2ª ed., pp. 110-127). Madrid: Narcea.



- De la Torre, S. (1997). *Creatividad y formación. Identificación, diseño y evaluación*. México: Trillas.
- De la Torre, S. (2003). *Dialogando con la creatividad. De la identificación a la creatividad paradójica*. Barcelona: Octaedro.
- Del Castillo, A. (2001). “Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas”, en *División de Administración Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas*, 36: 1-30.
- Descartes, R. (1975). *Discurso del método* (pp. 49-58). Buenos Aires: Aguilar.
- Di Castro, E. (2000). “Racionalidad y emociones”, en Trueba, C. (comp.). *Racionalidad: lenguaje, argumentación y acción* (pp. 267-275). México: Plaza y Valdés-Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Díaz, J. y H. Martins (1978). *Planificación y comunicación*. Ecuador: Don Bosco.
- Díaz, R. (2009). *Notas del curso Publicidad*. Apuntes tomados en clase. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Diccionario Etimológico en Línea* (s.f.). Recuperado el 07 de junio de 2014.  
<http://etimologias.dechile.net/?plan>
- Díez, E. C. y E. M. Armario (1993). *Planificación publicitaria* (pp. 237-240). Madrid: Pirámide.
- Domenach, J. M. (1986). *La propaganda política* (8ª ed., pp. 47-89). Buenos Aires: EUDEBA.
- Drudis, A. (1999). *Gestión de proyectos. Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos* (pp. 9-33). Barcelona: Gestión 2000.
- Durán, J. (2002). “Estrategias de comunicación política”, en Izurieta, R., C. Arterton y R. M. Perina. *Estrategias de comunicación para gobiernos* (pp. 23-71). Buenos Aires: La Crujía.
- Edwards, W. (1979). “La teoría de la toma de decisiones”, en Edwards W. y A. Tversky. *Toma de decisiones* (pp. 15-67). México: Fondo de Cultura Económica.
- Elfring, T. y H. W. Volberda (2001). “Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis”, en Volberda, H. W. y T. Elfring, *Rethinking Strategy* (pp. 1-25). Londres: Sage.
- Eroles, A. (1994). *Creatividad efectiva* (pp. 43-63, 85-99). México: Panorama.

- Fages, J. B. (1969). *Para comprender el estructuralismo*. Buenos Aires: Galerna.
- Fernández Romero, A. (2005). *Creatividad e innovación e empresas y organizaciones. Técnicas para la resolución de problemas* (pp. 29-64). Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández Valiñas, R. (1999). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia en la empresa mexicana* (pp. 19-27). México: ECAFSA.
- Ferré, J. M. (2003). *Estrategias de comunicación. La publicidad en la empresa* (pp. 15-43). Barcelona: Océano.
- Feyerabend, P. (2000). *Tratado contra el método* (4ª ed., pp. 1-52). Madrid: Tecnos.
- Foley, R. (1998). "Rationality and intelectual self-trust", en De Paul, M. R. y W. Ramsey (eds.). *Rethinking Intuition. The Psychology of Intuition and its Role in Philosophical Inquiry* (pp. 241-256). Estados Unidos: Rowman & Littlefield.
- Francés, A. (2001). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (pp. 23-28). México: IESA-Pearson.
- Freud, S. (1996). *Esquema del psicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós.
- Fried, A. (1987). "Los presupuestos y el proceso de planeación estratégica", en Albert, K. J., H. W. Allen y R. Rachlin. *Biblioteca de administración estratégica* (t.3, pp. 24-66). México: Calypso.
- Fustier, M. (1993). *Pedagogía de la creatividad. Ejercicios prácticos de creatividad* (pp. 27-37). Madrid: Index.
- Galeana, S. y N. Tello (2010). "Fragilidad y debilidad del discurso en trabajo social: ausencia de la construcción desde la intervención social", en *Trabajo social UNAM*, VI-1: 22-35.
- Galindo, L. J. (2011). "Una epistemología para una comunicología posible. Una propuesta constructivista para una ciencia emergente", en León, G. A. (coord.). *Estudios de la comunicación. Estrategias metodológicas y competencias profesionales en comunicación* (pp. 111-123). México: Pearson.
- Gallego, F. (2001). *Aprender a generar ideas. Innovar mediante la creatividad* (pp. 20-27). Barcelona: Paidós.
- Gans, H. J. (1971). "La pobreza urbana y la planificación social", en Lazarsfeld, P. F., W. H. Sewell y H. L. Wilensky (comps.). *Planificación sociológica de los problemas sociales* (pp. 9-50). México: Paidós.

- García Coll, J. (1984). “Notas sobre planeación gubernamental”, en Calderón, G. y A. Ortega (comp.). *Planeación. La opción al cambio* (pp. 79-88). México: Edicol.
- García Uceda, M. (1995). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Gardner, H. (1995). *Mentes creativas. Una anatomía de la creatividad* (pp. 37-62). España: Paidós.
- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI* (pp. 79-106). Barcelona: Gestión 2000.
- Gilboa, I. (2010). *Rational choice* (pp. 3-9). Estados Unidos: Cambridge-Massachusetts Institute of Technology.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia* (pp. 215-233). Barcelona: Alfaomega-Marcombo.
- Godfeder, G. y E. Aguilar. (1997). *Planificación y administración. Un enfoque integrador*. México: Trillas.
- Goldberg, P. (1990). *Las ventajas de la intuición*. México: Diana.
- Goldmann, L. (1966). “Importancia del concepto de conciencia posible para la comunicación”, en Schaff, A. (ed.). *Introducción a la semántica* (pp. 79-90). México: Fondo de Cultura Económica.
- Gómez Silva, G. (1988). *Breve diccionario etimológico de la lengua española*. México: El Colegio de México-Fondo de Cultura Económica.
- Gómez, R. J. (1995). “Racionalidad: epistemología y ontología”, en Olivé, L. (ed.). *Racionalidad epistémica* (pp. 19-39). Madrid: Trotta.
- González Ibarra, J. D. (2005). *Epistemología administrativa* (pp. 17-28). México: Fontamara.
- González Llaca, E. (1981). *Teoría y práctica de la propaganda*. México: Grijalbo.
- González Loba, M. A. (1994). *Curso de publicidad* (pp. 93-113, 123-154). España: Eresma & Celeste.
- Goodstein, L. D., T. M. Nolan y J. W. Pfeiffer (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- Guiquel, O. (2003). *El strategic planner: publicidad eficaz de vanguardia. La planeación estratégica publicitaria en España*. Madrid: CIE Dossat.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos* (5ª ed., pp. 369-395). España: Cátedra.

- Habermas, J. (2002). *Teoría de la acción comunicativa* (2ª ed., t.1, pp. 15-69, 136-146, 351-432). Madrid: Taurus.
- Hamermesh, R. (1994). *Planeación estratégica o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores* (pp. 21-50). México: Limusa.
- Hancock, A. (1981). *Planificación de la comunicación para el desarrollo* (pp. 11-40). Quito: Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina-Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Harrington, H. J., G. D. Hoffherr y R. P. Reid Jr. (2000). *Herramientas para la creatividad. Cómo estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones* (pp. 1-15). Colombia: McGraw-Hill.
- Harrison, T. (1992). *Manual de técnicas de publicidad* (pp. 120-179). Barcelona: Deusto.
- Harvard Business School (2004). *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación. Una guía para ejecutivos ocupados. Enfoques y conceptos para avanzar* (pp. 88-108). Barcelona: Deusto.
- Helleburst, K. G. y J. C. Krellinger (1991). *Planeación estratégica práctica* (pp. 179-186, 215-219). México: Continental.
- Henderson, B. D. (1987). El concepto de estrategia, en Albert, K. J., H. W. Allen y R. Rachlin. *Biblioteca de administración estratégica* (t.1, pp. 3-27). México: Calypso.
- Hermida, J. y R. Serra (1989). *Administración y estrategia*. Buenos Aires: Macchi.
- Hernández, C. y C. A. Maubert (2009). *Fundamentos de marketing* (pp. 369-398). México: Prentice-Hall.
- Hernández, C., R. del Olmo y J. García (1994). *El plan de marketing estratégico*. España: Gestión 2000.
- Hernández, L. (2000). “Racionalidad, irracionalidad y arracionalidad en el pensamiento wittgensteiniano”, en Santiago, T. (comp.). *Alcances y límites de la racionalidad en el conocimiento y la sociedad* (pp. 157-165). México: Plaza y Valdés-Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Hessen, J. (2007). *Teoría del conocimiento*. México: Editores Mexicanos Unidos.
- Hofer, C. M. y D. Schendel (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (pp. 1-25). Estados Unidos: West Publishing.
- Hoffman, D. K. et. al. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. México: Thomson.

- Hogarth, R. M. (2002). *Educación de la intuición. El desarrollo del sexto sentido* (pp. 47-98). Barcelona: Paidós.
- Hughes, G. D. (1986). *Mercadotecnia: planeación estratégica* (pp. 26-49). México: Addison-Wesley Longman.
- Ind, N. y C. Watt (2004). *Inspiration. Capturing the Creative Potential of your Organization* (pp. 28-39). Nueva York: Palgrave.
- Íñiguez, L. (2003). *Análisis del discurso* (pp. 75-79). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Iracheta, F. J. (1998). *Racionalidad, imperativo categórico y derechos humanos* (pp. 5-6). Tesis de licenciatura sin publicar. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Jakobson, R. (1988). *Lingüística y poética* (4ª ed., pp. 27-42). Madrid: Cátedra.
- Kant, I. (1987). *Primera introducción a la crítica del juicio*. Madrid: Visor.
- Kastika, E. (1999). *Los nueve mundos de la creatividad en el management* (pp. 71-108). Buenos Aires: Macchi.
- Kerin, R. A. et al. (2003). *Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y G. Armstrong (1991). *Fundamentos de mercadotecnia* (pp. 56-77). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lambin, J. J. (1998). *Marketing estratégico* (pp. 519-556). Colombia: McGraw-Hill.
- Landau, E. (2002). *El vivir creativo. Teoría y práctica de la creatividad* (2ª ed., pp. 23-60). España: Herder.
- Langer, E. J. (2006). *La creatividad consciente. De cómo reinventarse mediante la práctica del arte*. Barcelona: Paidós.
- Le Breton, P. P. y D. A. Henning (1962). *Teoría del planeamiento. Consejos prácticos para el planeamiento de negocios*. México: Herrero Hermanos.
- Leonard, D. y W. Swap (2001). *Cuando se enciende la chispa. Cómo iniciar la creatividad de grupo* (pp. 1-17). México: Oxford.
- Levi, I. (1997). *The Covenant of Reason. Rationality and the Commitments of Thought* (pp. 1-18). Reino Unido: Cambridge.

- Levy, A. R. (1981). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Macchi.
- López, B. (2012). *Álgebra y expresiones booleanas* (pp. 1-4). México: Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo.
- López, D. (2006). “Los límites de la imaginación y de la creatividad. El ingenio y la innovación en la gestión del conocimiento, el modelo de la Inteligencia Organizacional, IO”, en *Universidad EAFIT*, XLIV-144: 9-33.
- Lumbreras, J. (2002). *Posturas de conocimiento de la comunicación*. Texto sin publicar. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Luna, L. (2009). *La insuficiencia del discurso racional* (pp. 67-91). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Luque, T. (1996). *Marketing político. Un análisis del intercambio político* (pp. 81-116). Barcelona: Ariel.
- Lyons, J. F. (1987). “Dirección estratégica y planeación estratégica en los años 80”, en Albert, K. J., H. W. Allen y R. Rachlin. *Biblioteca de administración estratégica* (t.1, pp. 3.1-3.19). México: Calypso.
- Macías, N. y D. Cardona (2007). *Comunicometodología. Intervención social estratégica*. México: Universidad Intercontinental.
- Magaña, R. (1998). *El papel de la planeación y la comunicación pública en la acción gubernamental (el caso de un Programa de Comunicación en la Dirección de Prevención y Control de la Contaminación del D.D.F.)*. Tesis de licenciatura sin publicar. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Magaña, R. (2006). *Entre la Historia, la fortuna y los fines: reflexiones críticas sobre el concepto de estrategia*. Tesis de maestría sin publicar. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Magaña, R. (2011). *Notas del curso Diseño de Proyectos de Titulación en Comunicación Política*. Apuntes tomados en clase. Universidad Nacional Autónoma de México.
- March, J. G. y H. A. Simon (1981). *Teoría de la organización* (pp. 123-233). España: Ariel.
- March, J. G. y J. P. Olsen (1993). “El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política”, en *Zona abierta*, 63/64: 1-35.
- March, J. G. y J. P. Olsen (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política* (pp. 67-91). México: Fondo de Cultura Económica.

- Mardones, J. M. y N. Ursúa (1991). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*. Barcelona: Anthropos.
- Marina, J. A. (2012). *Teoría de la inteligencia creadora* (9ª ed.). Barcelona: Anagrama.
- Mariotti, J. (2002). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo del marketing* (pp. 20-72). Colombia: McGraw-Hill.
- Martín, M. y C. Mercado (1999). *Nociones de marketing* (pp. 253-271). Madrid: Nuevas Estructuras.
- Martínez Villegas, F. (1974). *La creatividad en la administración* (3ª ed.). México: Publicaciones Administrativas y Contables.
- Martínez Villegas, F. (1986). *Planeación estratégica creativa para la crisis*. México: Instituto Mexicano de Planeación Estratégica, A.C.
- Martínez, D. y A. Milla (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pp. 4-17). España: Altair.
- Martínez-Osorio, L. (1977). “Introducción al tema de la creatividad”, en Carballo, R., C. Grande y Q. Martínez-Osorio (coords.). *La creatividad en la ciencia* (pp. 11-27). Madrid: Marona.
- Matilla, K. (2008a). *Accésit. El uso de los modelos de planificación estratégica en las agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación del Estado español*. Madrid: Instituto de Análisis de Intangibles.
- Matilla, K. (2008b). *Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas* (pp. 17-72). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Matus, C. (1978). *Estrategia y plan* (2ª ed., pp. 70-146). México: Siglo XXI.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial* (pp. 65-99). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Menchén, F. (1998). *Descubrir la creatividad. Desaprender para volver a aprender* (pp. 21-35). Madrid: Pirámide.
- Mendicoa, G. E. (1977). *Planificación de las políticas sociales: planteo de un caso para su análisis y evaluación* (pp. 21-31). Buenos Aires: Espacio.
- Menéndez, A. (1977). *Comunicación social y desarrollo* (pp. 100-104). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Miklos, T. y M. E. Tello (1993). *Planeación interactiva. Nueva estrategia para el logro empresarial* (pp. 13-24). México: Limusa.

- Molero, V. M. (1995). *Publicidad, marketing y comunicación. Herramientas para la pequeña empresa* (pp. 74-84). Madrid: ESIC.
- Mongeotti, P. (2003). “¿Qué es la creatividad? Hacia un paradigma psicológico alternativo”, en Martínez Llantada, M. *et. al. Inteligencia, creatividad y talento. Debate actual* (pp. 68-83). Cuba: Pueblo y Educación.
- Monzón, C. (1996). *Opinión pública, comunicación y política* (pp. 166-177). Madrid: Tecnos.
- Münch, L. (2005). *Evaluación y control de gestión. La garantía de la productividad organizacional* (pp. 11-31). México: Trillas.
- Münch, L. y García (2006). *Fundamentos de administración. Empresa, planeación, organización, control* (pp. 63-107). México: Trillas.
- Münch, L. y P. Sandoval (2005). *Nuevos fundamentos de mercadotecnia. Hacia el liderazgo del mercado* (pp. 17-35). México: Trillas.
- Myers, D. G. (2003). *Intuición. El poder y el peligro del sexto sentido* (pp. 31-51, 79-94). España: Paidós.
- Naishtat, F. (1996). “El lugar de la decisión en la acción racional: de la decisión como deseo, cálculo y acto”, en Nudler, O. (comp.). *La racionalidad: su poder y sus límites* (pp. 329-351). Barcelona: Paidós.
- Navarro, C. (2007). *Creatividad publicitaria eficaz. Cómo aprovechar las ideas creativas en el mundo empresarial* (pp. 59-122, 171-229). Madrid: ESIC.
- O’Guinn, T. C., C. T. Allen y R. J. Semenick (2007). *Publicidad y comunicación integral de marca* (4ª ed.). México: Thomson.
- Olivé, L. (1999). *Razón y sociedad* (2ª ed., pp. 42-51). México: Fontamara.
- Ortega, E. (1991). *La dirección publicitaria* (pp. 202-221). Madrid: ESIC.
- Paulín, G., J. Horta y G. Siade (2011). “Objetos significantes del mundo universitario: valoraciones desde la óptica de los académicos”, en *Revista mexicana de opinión pública*, 10: 171-185.
- Pena, A. (2001). “Las dimensiones de la estrategia”, en Pérez, R. A. (comp.). *Estrategias de comunicación* (pp. 139-165). Barcelona: Ariel.
- Peña Padilla, L. C. (1994). *Enfoques de la creatividad* (pp. 36-46). Tesis de licenciatura sin publicar. Universidad Nacional Autónoma de México.



- Peña Serret, D. (2003). *Comunicaciones de mercadotecnia*. Texto sin publicar. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Perkins, D. (2001). *The Eureka Effect. The Art and Logic of Breakthrough Thinking* (pp. 3-23). Nueva York: W. W. Norton & Company.
- Pinto, J. P. (2008). “Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones”, en *Cuadernos de administración de la Universidad del Valle*, 40: 47-36.
- Popper, R. (2008). “Metodología de la prospectiva”, en Georghiou, L. *The Handbook of Technology Foresight* (síntesis y traducción de Correa, S. y G. Vargas). Recuperado el 02 de enero de 2014.  
[http://www.eulaks.eu/attach/VII\\_Metodolog%C3%ADa\\_Prospectiva.pdf](http://www.eulaks.eu/attach/VII_Metodolog%C3%ADa_Prospectiva.pdf)
- Poteete, A. R., M. A. Janssen y E. Ostrom (2012). *Trabajar juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica* (pp. 37-179). México: Universidad Nacional Autónoma de México-Asociación Internacional para el Estudio de los Recursos Comunes-Centro de Investigación y Docencia Económicas-Comisión Nacional para el Conocimiento y el Uso de la Biodiversidad-Nacional Financiera-Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible-El Colegio de San Luis-Fondo de Cultura Económica-Universidad Autónoma Metropolitana.
- Prieto, D. (1994). *Diseño y comunicación* (pp. 11-33). México: Coyoacán.
- Putnam, H. (1988). “Racionalidad en la teoría de la decisión y en la ética”, en Olivé, L. (comp.). *Racionalidad. Ensayos sobre la racionalidad en ética, política, ciencia y tecnología* (pp. 46-57). México: Universidad Nacional Autónoma de México-Siglo XXI.
- Quintanilla, P. (2005). “Interpretando al otro: comunicación, racionalidad y relativismo”, en Hoyos, L. E. (ed.). *Relativismo y racionalidad* (pp. 19-40). Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Rábade, S. (2010). *Teoría del conocimiento* (pp. 123-136). Madrid: Akal.
- Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies* (pp. 85-163). Estados Unidos: Universidad de California.
- Ragin, C. C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad* (pp. 143-245). Estados Unidos: Sage.

- Real Academia de la Lengua Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22ª ed., t.1 y t.2). España: Real Academia de la Lengua Española.
- Reyes, R. (1998). *Comunicación y mercadotecnia política* (pp. 45-63). México: Limusa.
- Reyzábal, M. V. (2002). *Didáctica de los discursos persuasivos: la publicidad y la propaganda* (pp. 136-145). Madrid: La Muralla.
- Rheault, J. (1973). *Introducción a la teoría de las decisiones* (pp. 30-37). México: Limusa.
- Ricarte, J. M. (1999). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Barcelona: Aldea Global.
- Rickards, T. (1977). *La creatividad. Análisis y solución de problemas empresariales* (pp. 22-31). Barcelona: Deusto.
- Rickards, T. (2001). *La creatividad y la administración del cambio* (pp. 29-56). México: Oxford.
- Rival, H. (2007). *La planificación de medios y sus herramientas* (pp. 82-103). Buenos Aires: La Crujía.
- Robinson, A. G. y S. Stern (2000). *Creatividad empresarial. Un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos* (pp. 40-59). México: Prentice-Hall.
- Rodríguez Estrada, M. (1985). *Manual de creatividad. Los procesos psíquicos y el desarrollo* (pp. 21-24). México: Trillas.
- Rodríguez Valencia, J. (1999). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa* (5ª ed., pp. 20-7). México: ECAFSA.
- Rodríguez, I., A. Suárez y M. García (2008). *Dirección publicitaria* (pp. 93-127). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Rodríguez, S. (2000). *Creatividad en marketing directo* (pp. 49-69). España: Deusto.
- Rojas, M. E. (2006). *La creatividad desde la perspectiva de la enseñanza del diseño* (pp. 33-41). México: Universidad Iberoamericana.
- Rosenberg, L. J. y C. D. Schewe (1991). "Planificación estratégica: cumpliendo la promesa", en Cáceres, L. R. (comp. y trad.). *Estrategia, planificación y control* (pp. 249-266). México: Fondo de Cultura Económica.
- Saltamacchia, H. R. (2012). *Del proyecto al análisis. Aportes a una investigación cualitativa socialmente útil* (t.1, pp. 51-152). México: Porrúa.
- San Nicolás, C. (2003). *Aspectos de comunicación y creatividad publicitarios* (pp. 121-190). España: Universidad Católica de San Antonio.

- Sánchez, M. A. (2002). “Bachelard o la metafísica de la imaginación. El pensamiento bifloro”, en *Pensamiento y cultura*, 5: 59-67.
- Schick, F. (1999). *Hacer elecciones. Una reconstrucción de la teoría de la decisión* (pp. 145-167). España: Gedisa.
- Schwarz (1987). Los presupuestos y el proceso gerencial, en Albert, K. J., H. W. Allen y R. Rachlin. *Biblioteca de administración estratégica* (t.3, pp. 1-23). México: Calypso.
- Sefchovich, G. y G. Waisburd (1996). *Hacia una pedagogía de la creatividad. Expresión plástica* (3ª ed., pp. 36-41). México: Trillas.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: Compañía Editorial Continental.
- Taylor, C. (1982). “Rationality”, en Hollis, M. y S. Lukes (eds.). *Rationality and Relativism* (pp. 87-105). Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology.
- Taylor, F. W. y H. Fayol (1979). *Principios de la administración científica. Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Tellis, G. J. e I. Redondo (2002). *Estrategias de publicidad y promoción* (pp. 32-37, 105-116). Madrid: Pearson.
- Tello, N. (2010). “Ires y venires de la intervención de trabajo social”, en *Trabajo social UNAM*, VI-1: 60-71.
- Tomasini, A. (2000). “La mente irracional”, en Trueba, C. (comp.). *Racionalidad: lenguaje, argumentación y acción* (pp. 39-55). México: Plaza y Valdés-Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Torres, Z. (2008). *Administración estratégica* (pp. 5-23). México: Patria.
- Trevithick, P. (2002). *Habilidades de comunicación e intervención social. Manual práctico* (pp. 36-37). Madrid: Narcea.
- Trist, E. L. (1998). “Desarrollo de una capacidad adaptativa de planificación en la empresa pública y en las instituciones de la administración”, en Trist, E. L. et. al. *Planificación* (pp. 11-42). Bilbao: Desclee de Brower.
- Ulla, L. y C. Giomi (2006). *Guía para la elaboración de proyectos sociales* (pp. 15-24). Argentina: Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo-Espacio.

- Ursúa, N., I. Ayestarán y J. D. González (2004). *Filosofía crítica de las ciencias humanas y sociales: historia, metodología y fundamentación científica*. México: Coyoacán.
- Valdés, L. A. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico* (pp. 1-25). México: Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Valdez, A. (1999). “La mercadotecnia política en México. La emergencia de un campo académico”, en *Comunicación y sociedad*, 36: 153-169.
- Valdez, A. (2001). “La evolución de la mercadotecnia política en México: construyendo un nuevo campo del conocimiento”, en *Investigación y marketing*, 70: 38-46.
- Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional* (pp. 339-400). Madrid: Síntesis.
- Van Dijk, T. (2000). *El discurso como estructura y proceso* (pp. 21-65). Barcelona: Gedisa.
- Van Gundy, A. B. (2009). *Camino a la innovación. ¡Haga las preguntas correctas y genere las grandes ideas que su compañía necesita!* (pp. 17-26, 133-214). México: Patria.
- Vasallo, M. I. (2003). *Investigación en comunicación. Formulación de un modelo metodológico* (pp. 76-92). México: Esfinge.
- Vázquez, R. y J. A. Trespalacios (dirs.) (1994). *Marketing estratégico y aplicaciones sectoriales* (pp. 48-61, 507-531). Madrid: Civitas.
- Villacañas, J. L. (1987). *Racionalidad crítica. Introducción a la filosofía de Kant* (pp. 51-81). Madrid: Tecnos.
- Wagensberg, J. (2003). *Ideas sobre la complejidad del mundo* (pp. 21-49). Madrid: Tusquets.
- Watzlawick, P., D. D. Jackson y J. B. Bavelas (1995). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas* (pp. 21-48). Barcelona: Herder.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad* (2ª ed., pp. 5-45). México: Fondo de Cultura Económica.
- Weilenmann, E. (1966). *El mundo de los sueños a la luz de la psicología* (4ª ed., pp. 46-54). México: Fondo de Cultura Económica.
- Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* (2ª ed., pp. 1-48). Madrid: Thomson.

## REFERENCIAS

- Xiang, H. (2008). *De la racionalidad tradicional a la racionalidad contextual. Una teoría contextualista de la racionalidad y sus implicaciones en la filosofía de la ciencia* (pp. 5-13). México: Cruz.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas* (pp. 173-216). Barcelona: Paidós.
- Young, K. (1969). *Psicología social de la propaganda* (pp. 78-87). Argentina: Paidós.
- Zuleta, H. (1998). *Razón y elección* (pp. 9-23). México: Fontamara.



**H<sub>1A</sub>. El profesional *asocia* la transición/convergencia de pensamiento racional/intuitivo con el “paso perdido”.**

*Nominal:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Guttman:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*String:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Cómo considera que debe ser el pensamiento de una persona dedicada a planear?
- ¿Cómo considera que debe ser el pensamiento de una persona dedicada a la creatividad?
- ¿Cómo considera que es o que puede ser el camino entre lo que se planea y lo que se crea?
- ¿Cuál es el elemento más importante que piensa que tienen en mente los profesionales dedicados a la planeación o el diseño?
- ¿Cuál es el elemento más importante que piensa que tienen en mente los profesionales dedicados a la producción creativa y a la escritura?
- ¿Cuál es la mayor fuente de donde piensa que los profesionales creativos obtienen sus ideas?
- ¿Cuál es la mayor fuente de donde piensa que los profesionales de planeación obtienen sus ideas?
- ¿Cómo considera que los profesionales de su ámbito de trabajo utilizan la razón o su capacidad de razonamiento?
- ¿Cómo considera que los profesionales de su ámbito de trabajo utilizan la intuición o su capacidad de intuir?
- ¿Cómo considera que los profesionales de su ámbito de trabajo utilizan la planeación o su capacidad de planear?
- ¿Cómo considera que los profesionales de su ámbito de trabajo utilizan la creatividad o su capacidad de crear?

**H<sub>1B</sub>. El profesional *asocia* la operacionalización de ideas y conceptos con el “paso perdido”.**

*Nominal:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Guttman:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*String:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Cómo consiguen los creativos capturar o asimilar conceptos e ideas complejas para traducirlos en discursos al público?
- ¿Cómo consiguen los creativos cumplir el objetivo de planeación a lo largo de su trabajo?
- ¿De qué manera logran los creativos transmitir los conceptos e ideas al público?
- ¿Cómo logran los creativos hacer concordar las reflexiones de sobre lo que la planeación demanda y sus propias creencias de lo que debiera hacerse en el trabajo?
- ¿Existe alguna forma de pensamiento en particular que garantice una cercanía y entendimiento mayor con el público?

**H<sub>1C</sub>. El profesional *asocia* la decisión con el “paso perdido”.**

*Nominal:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---



---

*Guttman:* \_\_\_\_\_

---



---



---



---

*String:* \_\_\_\_\_

---



---



---



---

¿Cuál es el factor primordial para la toma de decisiones sobre los discursos y productos creativos?

Cuando una persona debe tomar una decisión por sí misma dentro de su ámbito de trabajo, ¿cómo lo hace?

Cuando se deben tomar decisiones en equipo dentro de su ámbito de trabajo, ¿cómo lo hacen?

Cuando se toman decisiones sobre las ideas a plasmar en un discurso, mensajes a realizar, *copys*, etc., de un producto, ¿quién las suele tomar?

Cuando se toman decisiones sobre cuáles de las propuestas de discurso se deben aprobar para su ejecución, ¿quién las suele tomar?

¿De qué manera piensa que en su ámbito de trabajo se suele ejercer la razón o la racionalidad para efectuar una decisión o elección?

Cuando se necesita realizar un mensaje o discurso para solucionar un problema del cliente, ¿de qué manera se suele elegir?

Cuando se requiere desarrollar un mensaje creativo ¿de qué manera se suele elegir el problema principal a atacar a través de éste?

Cuando una persona o grupo de personas deben tomar una decisión para solucionar un problema a través de un ejercicio creativo, ¿de qué manera toman dicha decisión?

Cuando se tiene que tomar una decisión en torno a un mensaje o discurso creativo, ¿cómo se sabe quién es el encargado de tomarla?

¿Cuáles son los resultados a los que se puede esperar llegar cuando se necesita diseñar un mensaje creativo que, además, responda a los requerimientos de planeación?

¿Cuáles son los momentos en los que se llevan a cabo con mayor frecuencia las decisiones sobre discursos creativos?

¿De qué manera se acoplan para trabajar los departamentos creativo y de planeación?

Cuando se realizan los discursos creativos para los productos finales, ¿qué tan clara se tiene la finalidad última del por qué se hacen?

Cuando se realizan los discursos creativos para los productos finales, ¿qué tanto se tiene un entendimiento claro de los requisitos que los planeadores exigieron y la manera en que éstos debieran ser plasmados en el discurso?

Cuando se realizan los discursos creativos para los productos finales, ¿qué tan claro se tiene de dónde surgió el problema a atacar y quiénes fueron las personas que tomaron las decisiones y la necesidad de hacerlo a través de mensajes estratégicos?

Cuando se realizan los discursos creativos para los productos finales, ¿qué tan claro se tiene quiénes son los encargados de la realización de cada tarea o fase del proceso creativo y de planeación?

Cuando se realizan los discursos creativos para los productos finales, ¿qué tan claros se tienen los métodos y los recursos a través de los cuales realizar dichos discursos?

Cuando se realizan los discursos creativos para los productos finales, ¿qué tan claro se tiene quiénes son los encargados de tomar las decisiones en cada punto del proceso y de dar el visto final sobre el discurso?

#### **H<sub>4C</sub>. Control.**

*Nominal:* \_\_\_\_\_

---



---



---



---

#### **Conclusión:**

¿Piensa que el “paso perdido” existe? (explicar la Tesis)

¿Cómo lo explicaría?

#### *Ponderación final de hipótesis:*

Hacer mensajes creativos concordantes con lo planeado es cuestión de:

- Estar bien inspirado.
- Conciliar razonamientos e intuiciones.
- Pensar con el hemisferio del cerebro correspondiente.
- Reducir la complejidad de las ideas y volverlas prácticas.
- Utilizar las herramientas propagandísticas, publicitarias y de mercadotecnia adecuadas.
- Emplear técnicas creativas útiles.
- Evaluar la calidad de los mensajes.
- Tomar decisiones acertadas.
- Tener una buena comunicación entre los creativos y los que planean.

Elaboración propia (2013).



## 1.2) Juego de tarjetas para conocer la orientación de pensamiento profesional

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| 1   | 2  | 3  | 4   | 5   |
| ANALIZAR<br>DELIBERAR<br>PERCIBIR<br>PREPARAR   | PRACTICAR<br>PROBLEMATIZAR<br>SINTETIZAR<br>SOLUCIONAR | APLICAR<br>EXPERIMENTAR<br>JUZGAR<br>ORGANIZAR     | DESCUBRIR<br>ECONOMIZAR<br>FACILITAR<br>INTELECTUALIZAR | ELEGIR<br>COMPARAR<br>COMPRENDER<br>REDUCIR |
| 6   | 7  | 8  | 9   | 10  |
| ACTUAR<br>AMPLIAR<br>INTERPRETAR<br>SELECCIONAR | DESCRIBIR<br>ESTRUCTURAR<br>RESTRINGIR<br>SENTIR       | CONCILIAR<br>EVALUAR<br>REFLEXIONAR<br>SIMPLIFICAR | DETERMINAR<br>FLEXIBILIZAR<br>INGENIAR<br>MULTIPLICAR   | DECIDIR<br>INTUIR<br>OPERAR<br>RAZONAR      |

Elaboración propia (2013).

## 1.3) Juegos de fichas de nominaciones para el AEP

|                        |                      |                          |                        |
|------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|
| <b>PLANEACIÓN</b>      | <b>ESPONTANEIDAD</b> | <b>RECOMPOSICIÓN</b>     | <b>MOTIVACIÓN</b>      |
| <b>PLANIFICACIÓN</b>   | <b>OPINIÓN</b>       | <b>REINTEGRACIÓN</b>     | <b>APLICACIÓN</b>      |
| <b>OBJETIVO</b>        | <b>COMPRESIÓN</b>    | <b>ASEQUIBILIDAD</b>     | <b>OPERATIVIDAD</b>    |
| <b>META</b>            | <b>INTUICIÓN</b>     | <b>COMPRESIBLE</b>       | <b>PRÁCTICO</b>        |
| <b>ESTRATEGIA</b>      | <b>INTUITIVO</b>     | <b>ACEPTACIÓN</b>        | <b>FUNDAMENTO</b>      |
| <b>DIAGNÓSTICO</b>     | <b>JUICIO</b>        | <b>COMPLEJIDAD</b>       | <b>BASES</b>           |
| <b>PLAN</b>            | <b>LÓGICA</b>        | <b>DIFICULTAD</b>        | <b>REFERENTES</b>      |
| <b>CREATIVIDAD</b>     | <b>ARGUMENTO</b>     | <b>CONCEPTOS</b>         | <b>REDUCCIÓN</b>       |
| <b>CREACIÓN</b>        | <b>REFLEXIÓN</b>     | <b>CONCEPTUALIZACIÓN</b> | <b>DISMINUCIÓN</b>     |
| <b>INGENIO</b>         | <b>MEDIACIÓN</b>     | <b>ESTRUCTURA</b>        | <b>RECORTE</b>         |
| <b>ANÁLISIS</b>        | <b>MEDITACIÓN</b>    | <b>CONSTRUCCIÓN</b>      | <b>SIMPLIFICACIÓN</b>  |
| <b>FRAGMENTACIÓN</b>   | <b>TRADICIONAL</b>   | <b>DISEÑO</b>            | <b>FACILITACIÓN</b>    |
| <b>DESCOMPOSICIÓN</b>  | <b>CLÁSICO</b>       | <b>ENSAYO-ERROR</b>      | <b>SOLIDEZ</b>         |
| <b>CONCILIACIÓN</b>    | <b>DIVERGENCIA</b>   | <b>ESQUEMATIZACIÓN</b>   | <b>RIGUROSIDAD</b>     |
| <b>CONCILIACIÓN</b>    | <b>INNOVACIÓN</b>    | <b>INTEGRACIÓN</b>       | <b>SUSTANCIA</b>       |
| <b>CONTRASTE</b>       | <b>DISTINTO</b>      | <b>ACOPLAMIENTO</b>      | <b>ESENCIA</b>         |
| <b>COMPARACIÓN</b>     | <b>NUEVO</b>         | <b>ENSAMBLAJE</b>        | <b>CANTIDAD</b>        |
| <b>COMPARACIÓN</b>     | <b>RAZÓN</b>         | <b>FLEXIBILIDAD</b>      | <b>VOLUMEN</b>         |
| <b>ENCUENTRO</b>       | <b>RAZONAMIENTO</b>  | <b>MÉTODO</b>            | <b>AMBIGÜEDAD</b>      |
| <b>PERCEPCIÓN</b>      | <b>RACIONAL</b>      | <b>PROCESO</b>           | <b>DESCONOCIMIENTO</b> |
| <b>EXPERIENCIA</b>     | <b>RACIONALIDAD</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b>     | <b>INDECISIÓN</b>      |
| <b>INMEDIATEZ</b>      | <b>SÍNTESIS</b>      | <b>PÚBLICO</b>           | <b>DUDA</b>            |
| <b>CONFUSIÓN</b>       | <b>ASOCIACIONES</b>  | <b>SATISFACCIÓN</b>      | <b>DIÁLOGO</b>         |
| <b>INCOMPRESIÓN</b>    | <b>JUEGOS</b>        | <b>EFICACIA</b>          | <b>ACUERDO</b>         |
| <b>DESORGANIZACIÓN</b> | <b>EJERCICIOS</b>    | <b>ÉXITO</b>             | <b>EVALUACIÓN</b>      |
| <b>DECISIÓN</b>        | <b>TÉCNICAS</b>      | <b>TIEMPOS</b>           | <b>SEGUIMIENTO</b>     |
| <b>ELECCIÓN</b>        | <b>CREATIVAS</b>     | <b>PLAZOS</b>            | <b>CONTROL</b>         |
| <b>SELECCIÓN</b>       | <b>RIESGO</b>        | <b>COMUNICACIÓN</b>      | <b>MONITOREO</b>       |
| <b>ECONOMIZAR</b>      | <b>PROBLEMA</b>      | <b>DECISIÓN</b>          | <b>VIGILANCIA</b>      |
| <b>UTILIDAD</b>        | <b>SOLUCIÓN</b>      | <b>COLECTIVA</b>         | <b>MEDICIÓN</b>        |
| <b>PÉRDIDA</b>         | <b>ALTERNATIVAS</b>  | <b>COGNICIÓN</b>         | <b>ESTÁNDARES</b>      |
| <b>COSTO</b>           | <b>OPCIONES</b>      | <b>PRESUPUESTO</b>       | <b>PATRONES</b>        |
| <b>BENEFICIO</b>       | <b>DECISOR</b>       | <b>RESPONSABILIDAD</b>   | <b>BRIEF</b>           |
| <b>INCERTIDUMBRE</b>   | <b>INFORMACIÓN</b>   | <b>DIFUSA</b>            | <b>PLANNER</b>         |
| <b>BRAINSTORMING</b>   | <b>DATO</b>          | <b>FINES</b>             | <b>INSPIRACIÓN</b>     |
|                        |                      | <b>DESCONOCIDOS</b>      |                        |

|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>ANTECEDENTES<br/>DESCONOCIDOS</b> |
| <b>INTENCIÓN<br/>CONFUSA</b>         |
| <b>MEDIOS<br/>DESCONOCIDOS</b>       |
| <b>TRABAJO<br/>INDIVIDUAL</b>        |
| <b>DECISIÓN<br/>PERSONAL</b>         |
| <b>CONCEPTO<br/>CREATIVO</b>         |
| <b>PLATAFORMA DE<br/>REDACCIÓN</b>   |
| <b>ESTRATEGIA<br/>CREATIVA</b>       |
| <b>CONCEPTO DE<br/>COMUNICACIÓN</b>  |
| <b>HEMISFERIOS<br/>CEREBRALES</b>    |
| <b>TRABAJO EN<br/>EQUIPO</b>         |

Elaboración propia (2013).

## 1.4) Juegos de fichas de enunciados para el ACC por batería

|   |   |
|---|---|
| <b>La planeación se realiza después de analizar los problemas</b>                         | <b>La planeación se realiza después de analizar los problemas</b>                         |
| <b>Las ideas surgen por una síntesis espontánea</b>                                       | <b>Las ideas surgen por una síntesis espontánea</b>                                       |
| <b>En el trabajo creativo se confrontan las razones contra las intuiciones</b>            | <b>En el trabajo creativo se confrontan las razones contra las intuiciones</b>            |
| <b>En el trabajo se concilian las razones y las intuiciones</b>                           | <b>En el trabajo se concilian las razones y las intuiciones</b>                           |
| <b>Los planeadores piensan de manera tradicional</b>                                      | <b>Los planeadores piensan de manera tradicional</b>                                      |
| <b>Los creativos piensan de modo innovador</b>  | <b>Los creativos piensan de modo innovador</b>  |
| <b>Para tener ideas creativas los conceptos se hacen cortos y sencillos a propósito</b>   | <b>Para tener ideas creativas los conceptos se hacen cortos y sencillos a propósito</b>   |
| <b>Con una buena planeación se puede trabajar con mucha información</b>                   | <b>Con una buena planeación se puede trabajar con mucha información</b>                   |
| <b>Durante la creación se conserva la esencia del objetivo del plan</b>                   | <b>Durante la creación se conserva la esencia del objetivo del plan</b>                   |
| <b>Los planes se modifican conforme se avanza en la creación</b>                          | <b>Los planes se modifican conforme se avanza en la creación</b>                          |
| <b>Existen estructuras fundamentales para hacer que los conceptos sean más operativos</b> | <b>Existen estructuras fundamentales para hacer que los conceptos sean más operativos</b> |
| <b>Los mensajes son fáciles de elaborar cuando se piensa como el público</b>              | <b>Los mensajes son fáciles de elaborar cuando se piensa como el público</b>              |
| <b>Estar bien inspirado</b>   | <b>Se está bien inspirado</b>   |
| <b>Conciliar razonamientos e intuiciones</b>  | <b>Se concilian razonamientos e intuiciones</b>   |
| <b>Pensar con el hemisferio del cerebro correspondiente</b>                               | <b>Se piensa con el hemisferio del cerebro correspondiente</b>                            |
| <b>Reducir la complejidad de las ideas y volverlas prácticas</b>                          | <b>Se reduce la complejidad de las ideas y volverlas prácticas</b>                        |
| <b>Utilizar las herramientas propagandísticas, publicitarias y de marketing adecuadas</b> | <b>Se utilizan herramientas propagandísticas, publicitarias y de marketing adecuadas</b>  |
| <b>Emplear técnicas creativas útiles</b>  | <b>Se emplean técnicas creativas útiles</b>   |
| <b>Evaluar la calidad de los mensajes</b>   | <b>Se evalúa la calidad de los mensajes</b>   |
| <b>Tomar decisiones acertadas</b>   | <b>Se toman decisiones acertadas</b>  |
| <b>Tener una buena comunicación entre los creativos y los que planean</b>                 | <b>Se tiene una buena comunicación entre los creativos y los que planean</b>              |

|  |   |
|--|---|
| <b>Las características del problema a resolver influyen en las decisiones creativas</b>  | Las características del problema a resolver influyen en las decisiones creativas  |
| <b>Distintas formas de pensar dan soluciones creativas distintas</b>   | Distintas formas de pensar dan soluciones creativas distintas   |
| <b>Las decisiones individuales sobre lo creativo buscan la menor pérdida y la mayor ganancia</b>   | Las decisiones individuales sobre lo creativo buscan la menor pérdida y la mayor ganancia   |
| <b>Las decisiones colectivas sobre lo creativo se basan en principios poco claros</b>  | Las decisiones colectivas sobre lo creativo se basan en principios poco claros  |
| <b>Cuando no hay información suficiente sobre el problema, se elaboran soluciones a partir de experiencias previas y se las asocia de algún modo</b> | Cuando no hay información suficiente sobre el problema, se elaboran soluciones a partir de experiencias previas y se las asocia de algún modo |
| <b>Cuando el tiempo apremia, los decisores retoman soluciones previamente elaboradas y tratan de adaptarlas al caso</b>                              | Cuando el tiempo apremia, los decisores retoman soluciones previamente elaboradas y tratan de adaptarlas al caso                              |

|                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| <b>SI .....</b>    | <b>ENTONCES....</b> |
| <b>SI NO .....</b> | <b>ENTONCES....</b> |

*Hacer mensajes creativos concordantes con lo planeado es cuestión de...*

Elaboración propia (2013).

## 1.5) Láminas de pasajes-ejemplo

## Para diseñar un lema de campaña...

- ...en el proyecto W, quien realizó la planeación y quien elaboró el mensaje jamás estuvieron en contacto, por lo que cada quien cumplió con su parte por separado utilizando su propia forma de entender el plan y pensar el problema.
- ...en el proyecto X, el planeador y el creativo tuvieron diferencias acerca de los mensajes, ya que el primero señaló al segundo que no elaboró un mensaje que cumpliera con los requisitos establecidos de manera puntual en el plan, mientras que el segundo dijo que lo dispuesto en dicho documento era imposible de hacer y que la creatividad no podía asfixiarse con lineamientos tan rígidos.
- ...en el proyecto Y, el planeador y el creativo encontraron dificultades para poder trabajar juntos, ya que ambos pensaban de manera distinta. No obstante, de alguna forma resolvieron cómo lograr una planeación que pudiera ejecutarse creativamente y diseñar un mensaje que cumpliera con los puntos básicos pedidos en el plan.
- ...en el proyecto Z, el planeador y el creativo no experimentaron ninguna dificultad para estar en la misma sintonía, ya que ambos pensaban igual y/o 'hablaban el mismo idioma'. De tal modo, el plan era perfectamente ejecutable para el creativo, quien elaboró un mensaje que coincidía exactamente con lo que el planeador esperaba.

## Para realizar un mensaje estratégico difundido en un audio...

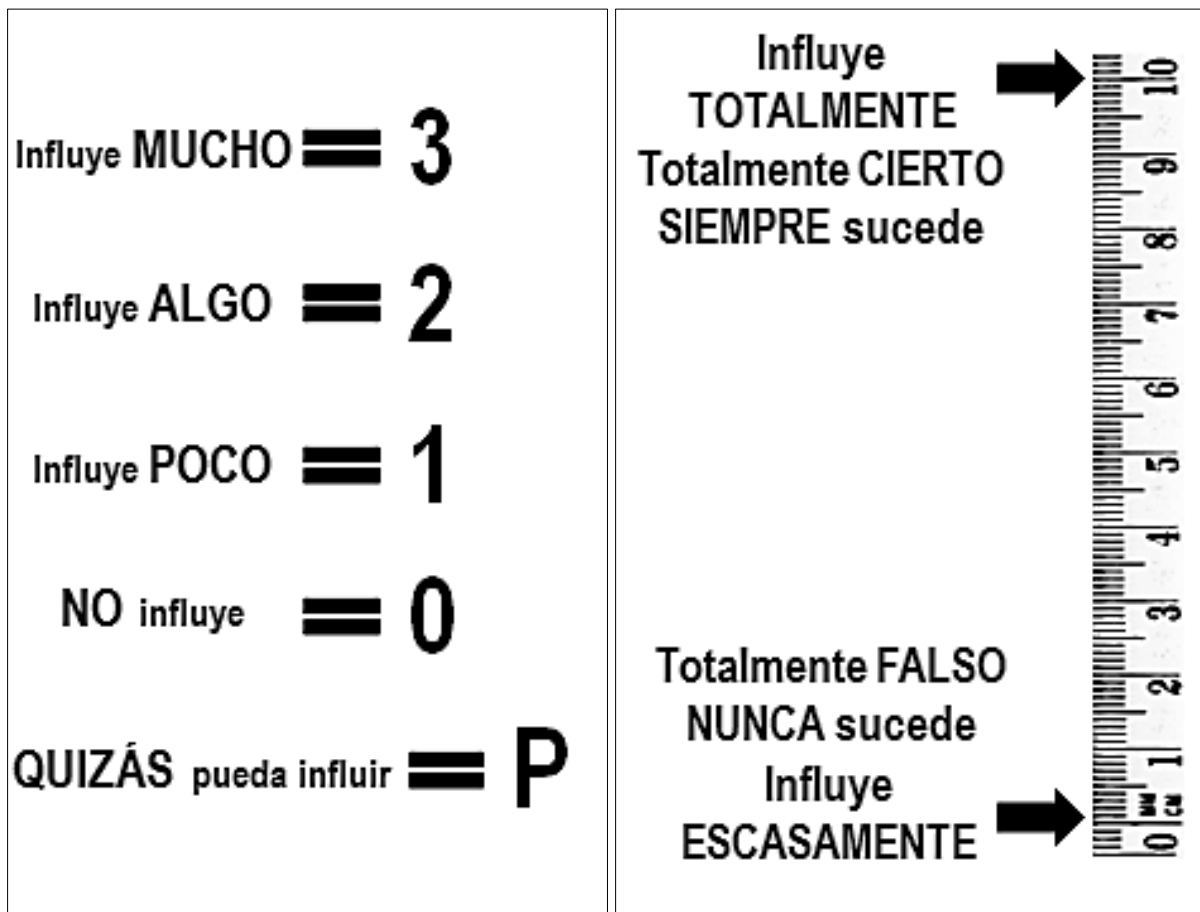
- ...en el proyecto W se han tomado los datos y la información provista por el diagnóstico y la estrategia tal cual fueron elaborados y sin modificaciones.
- ...en el proyecto X se tomaron los datos e información provista por el diagnóstico y la estrategia, se trabajaron y se hicieron más pequeños recortando y suprimiendo los conceptos o ideas muy complicados y dejando los que eran más simples.
- ...en el proyecto Y se tomaron los datos e información provista por el diagnóstico y la estrategia, se trabajaron y se hicieron más sencillos sustituyéndolos por otras ideas o conceptos equivalentes o parecidos que podían ser más fáciles de comprender o de trabajar.
- ...en el proyecto Z se tomaron los datos e información provista por el diagnóstico y la estrategia, se trabajaron y se hicieron más prácticos tomando sólo unos pocos puntos que podían tener más posibilidades de explotarse y dejando a un lado todo lo demás.

### Para tomar una decisión sobre la mejor opción de texto para un folleto...

- ...los decisores del proyecto V tenían información suficiente acerca del público y el contexto en que se distribuían, y además contaban con tiempo suficiente para realizar una propuesta discursiva original y completamente planeada, por lo que consideraron las ventajas y desventajas de cada alternativa de mensaje o punto del contenido podía implicar, y de ahí optaron por la que suponía mayores beneficios o menores costos.
- ...los decisores del proyecto W no tenían información suficiente sobre el público o el contexto en que se distribuían, por lo cual elaboraron varias alternativas de mensajes basándose en proyectos previos o experiencias parecidas. Posteriormente trataron de asociar las mejores de esas opciones con lo requerido por los planes o bien lo dejaron a elección del cliente.
- ...los decisores del proyecto X no tenían tiempo suficiente para realizar una propuesta discursiva original y completamente planeada, por lo cual recurrieron a varias alternativas de mensajes realizados previamente y que habían sido guardados en espera de ser usados. Después generaron o adaptaron una estrategia que se ajustara o justificara dicha solución.
- ...los decisores del proyecto Y estuvieron en contacto pero no tomaron una decisión conjunta, sino que cada quien hizo la propia dentro de su área o departamento. De este modo, los planeadores estimaron mejor ciertos contenidos, mientras que entre los creativos prefirieron otros. Al final, el mensaje resultante contenía sólo algunos atributos de cada cual.
- ...los decisores del proyecto Z no estaban del todo claros sobre los fines e intenciones del mensaje que elaboraban, no identificaban todos los medios para hacerlo, desconocían los antecedentes que condujeron a la necesidad de tomar tal decisión, no sabían con certeza a quiénes correspondía tomarla y carecían de una forma de organización estable para determinarlo. Por consiguiente, el producto de comunicación final fue el resultado de un proceso vacilante en el que intervinieron muchas manos y estuvo incidido por una serie de circunstancias no sistemáticas que son difíciles de precisar incluso por los mismos profesionales.

Elaboración propia (2013).

## 1.6) Tarjetones de apoyo con las escalas de medición



Elaboración propia (2013).



II

Desglose de resultados del análisis de matrices de impacto cruzado con *Lipsor MicMac*

| E <sub>x</sub>        | # | Var.             | Influencia directa | Var.             | Dependencia directa |
|-----------------------|---|------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| <b>H<sub>IA</sub></b> |   |                  |                    |                  |                     |
| 1                     | 1 | V <sub>A</sub>   | 4838               | V <sub>B</sub>   | 2580                |
|                       | 2 | V <sub>p7</sub>  | 1612               | V <sub>p1</sub>  | 2580                |
|                       | 3 | V <sub>p12</sub> | 1612               | V <sub>p13</sub> | 2258                |
|                       | 4 | V <sub>p13</sub> | 1290               | V <sub>A</sub>   | 645                 |
|                       | 5 | V <sub>p1</sub>  | 645                | V <sub>p2</sub>  | 645                 |
|                       | 6 | V <sub>B</sub>   | 0                  | V <sub>p7</sub>  | 645                 |
|                       | 7 | V <sub>p2</sub>  | 0                  | V <sub>p12</sub> | 645                 |
| 2                     | 1 | V <sub>p1</sub>  | 2000               | V <sub>A</sub>   | 2000                |
|                       | 2 | V <sub>p5</sub>  | 2000               | V <sub>B</sub>   | 2000                |
|                       | 3 | V <sub>p12</sub> | 2000               | V <sub>p1</sub>  | 2000                |
|                       | 4 | V <sub>A</sub>   | 1000               | V <sub>p5</sub>  | 1000                |
|                       | 5 | V <sub>B</sub>   | 1000               | V <sub>p6</sub>  | 1000                |
|                       | 6 | V <sub>p7</sub>  | 1000               | V <sub>p7</sub>  | 1000                |
|                       | 7 | V <sub>p9</sub>  | 1000               | V <sub>p9</sub>  | 1000                |
|                       | 8 | V <sub>p6</sub>  | 0                  | V <sub>p12</sub> | 0                   |
| 3                     | 1 | V <sub>B</sub>   | 2000               | V <sub>B</sub>   | 2000                |
|                       | 2 | V <sub>p5</sub>  | 1666               | V <sub>p5</sub>  | 1666                |
|                       | 3 | V <sub>p12</sub> | 1333               | V <sub>p12</sub> | 1333                |
|                       | 4 | V <sub>A</sub>   | 1000               | V <sub>p7</sub>  | 1000                |
|                       | 5 | V <sub>p7</sub>  | 1000               | V <sub>p11</sub> | 1000                |
|                       | 6 | V <sub>p11</sub> | 1000               | V <sub>p13</sub> | 1000                |
|                       | 7 | V <sub>p13</sub> | 1000               | V <sub>p14</sub> | 1000                |
|                       | 8 | V <sub>p14</sub> | 1000               | V <sub>p1</sub>  | 666                 |
|                       | 9 | V <sub>p1</sub>  | 0                  | V <sub>A</sub>   | 333                 |
| 4                     | 1 | V <sub>A</sub>   | 3529               | V <sub>p12</sub> | 3529                |
|                       | 2 | V <sub>p9</sub>  | 2352               | V <sub>p7</sub>  | 2352                |
|                       | 3 | V <sub>p11</sub> | 1764               | V <sub>B</sub>   | 1764                |
|                       | 4 | V <sub>B</sub>   | 1176               | V <sub>A</sub>   | 1176                |
|                       | 5 | V <sub>p5</sub>  | 1176               | V <sub>p9</sub>  | 1176                |
|                       | 6 | V <sub>p7</sub>  | 0                  | V <sub>p5</sub>  | 0                   |
|                       | 7 | V <sub>p12</sub> | 0                  | V <sub>p11</sub> | 0                   |
| 5                     | 1 | V <sub>B</sub>   | 4000               | V <sub>p5</sub>  | 2000                |
|                       | 2 | V <sub>p5</sub>  | 1333               | V <sub>p8</sub>  | 1333                |
|                       | 3 | V <sub>p11</sub> | 1111               | V <sub>p9</sub>  | 1333                |
|                       | 4 | V <sub>A</sub>   | 888                | V <sub>p11</sub> | 1333                |
|                       | 5 | V <sub>p7</sub>  | 666                | V <sub>p13</sub> | 1333                |
|                       | 6 | V <sub>p8</sub>  | 666                | V <sub>p12</sub> | 1111                |
|                       | 7 | V <sub>p12</sub> | 666                | V <sub>A</sub>   | 888                 |
|                       | 8 | V <sub>p13</sub> | 666                | V <sub>B</sub>   | 444                 |
|                       | 9 | V <sub>p9</sub>  | 0                  | V <sub>p7</sub>  | 222                 |
| 6                     | 1 | V <sub>A</sub>   | 2142               | V <sub>B</sub>   | 2142                |
|                       | 2 | V <sub>p1</sub>  | 2142               | V <sub>p8</sub>  | 2142                |
|                       | 3 | V <sub>p6</sub>  | 2142               | V <sub>p9</sub>  | 2142                |
|                       | 4 | V <sub>p9</sub>  | 2142               | V <sub>p12</sub> | 2142                |
|                       | 5 | V <sub>B</sub>   | 1428               | V <sub>p7</sub>  | 1428                |
|                       | 6 | V <sub>p7</sub>  | 0                  | V <sub>A</sub>   | 0                   |
| 7                     | 1 | V <sub>B</sub>   | 3913               | V <sub>p11</sub> | 2608                |
|                       | 2 | V <sub>p12</sub> | 2608               | V <sub>A</sub>   | 1304                |
|                       | 3 | V <sub>A</sub>   | 2173               | V <sub>B</sub>   | 1304                |
|                       | 4 | V <sub>p7</sub>  | 1304               | V <sub>p5</sub>  | 1304                |
|                       | 5 | V <sub>p1</sub>  | 0                  | V <sub>p7</sub>  | 1304                |
|                       | 6 | V <sub>p5</sub>  | 0                  | V <sub>p9</sub>  | 1304                |
|                       | 7 | V <sub>p6</sub>  | 0                  | V <sub>p6</sub>  | 869                 |
|                       | 8 | V <sub>p8</sub>  | 0                  | V <sub>p1</sub>  | 0                   |

| E <sub>x</sub>        | #  | Var.             | Influencia directa | Var.             | Dependencia directa |
|-----------------------|----|------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| 7                     | 9  | V <sub>p9</sub>  | 0                  | V <sub>p8</sub>  | 0                   |
|                       | 10 | V <sub>p11</sub> | 0                  | V <sub>p12</sub> | 0                   |
| <b>H<sub>IB</sub></b> |    |                  |                    |                  |                     |
| 1                     | 1  | V <sub>A</sub>   | 6551               | V <sub>p16</sub> | 2758                |
|                       | 2  | V <sub>B</sub>   | 2758               | V <sub>p26</sub> | 2068                |
|                       | 3  | V <sub>p24</sub> | 689                | V <sub>p18</sub> | 1379                |
|                       | 4  | V <sub>p16</sub> | 0                  | V <sub>B</sub>   | 1034                |
|                       | 5  | V <sub>p17</sub> | 0                  | V <sub>p17</sub> | 1034                |
|                       | 6  | V <sub>p18</sub> | 0                  | V <sub>p24</sub> | 1034                |
|                       | 7  | V <sub>p21</sub> | 0                  | V <sub>p21</sub> | 689                 |
|                       | 8  | V <sub>p26</sub> | 0                  | V <sub>A</sub>   | 0                   |
| 2                     | 1  | V <sub>p17</sub> | 4000               | V <sub>p17</sub> | 4000                |
|                       | 2  | V <sub>A</sub>   | 2000               | V <sub>A</sub>   | 2000                |
|                       | 3  | V <sub>B</sub>   | 2000               | V <sub>B</sub>   | 2000                |
|                       | 4  | V <sub>p22</sub> | 2000               | V <sub>p21</sub> | 2000                |
|                       | 5  | V <sub>p21</sub> | 0                  | V <sub>p22</sub> | 0                   |
| 3                     | 1  | V <sub>p17</sub> | 3666               | V <sub>p17</sub> | 3000                |
|                       | 2  | V <sub>p24</sub> | 2000               | V <sub>p21</sub> | 2000                |
|                       | 3  | V <sub>A</sub>   | 1000               | V <sub>p24</sub> | 1333                |
|                       | 4  | V <sub>B</sub>   | 1000               | V <sub>B</sub>   | 1000                |
|                       | 5  | V <sub>p16</sub> | 1000               | V <sub>p16</sub> | 1000                |
|                       | 6  | V <sub>p20</sub> | 1000               | V <sub>p20</sub> | 1000                |
|                       | 7  | V <sub>p21</sub> | 333                | V <sub>A</sub>   | 666                 |
| 4                     | 1  | V <sub>A</sub>   | 6666               | V <sub>p16</sub> | 3333                |
|                       | 2  | V <sub>B</sub>   | 3333               | V <sub>p17</sub> | 2000                |
|                       | 3  | V <sub>p16</sub> | 0                  | V <sub>p21</sub> | 2000                |
|                       | 4  | V <sub>p17</sub> | 0                  | V <sub>B</sub>   | 1333                |
|                       | 5  | V <sub>p21</sub> | 0                  | V <sub>p24</sub> | 666                 |
|                       | 6  | V <sub>p24</sub> | 0                  | V <sub>p25</sub> | 666                 |
|                       | 7  | V <sub>p25</sub> | 0                  | V <sub>A</sub>   | 0                   |
| 5                     | 1  | V <sub>p17</sub> | 2727               | V <sub>p17</sub> | 2727                |
|                       | 2  | V <sub>B</sub>   | 2272               | V <sub>p24</sub> | 2272                |
|                       | 3  | V <sub>p24</sub> | 1818               | V <sub>p16</sub> | 1818                |
|                       | 4  | V <sub>A</sub>   | 1363               | V <sub>A</sub>   | 1363                |
|                       | 5  | V <sub>p16</sub> | 1363               | V <sub>B</sub>   | 909                 |
|                       | 6  | V <sub>p21</sub> | 454                | V <sub>p21</sub> | 909                 |
| 6                     | 1  | V <sub>p17</sub> | 2857               | V <sub>p17</sub> | 2857                |
|                       | 2  | V <sub>p16</sub> | 2142               | V <sub>A</sub>   | 2142                |
|                       | 3  | V <sub>p22</sub> | 2142               | V <sub>B</sub>   | 2142                |
|                       | 4  | V <sub>p21</sub> | 1428               | V <sub>p27</sub> | 1428                |
|                       | 5  | V <sub>A</sub>   | 714                | V <sub>p21</sub> | 714                 |
|                       | 6  | V <sub>B</sub>   | 714                | V <sub>p22</sub> | 714                 |
|                       | 7  | V <sub>p27</sub> | 0                  | V <sub>p16</sub> | 0                   |
| 7                     | 1  | V <sub>p16</sub> | 3548               | V <sub>p17</sub> | 2903                |
|                       | 2  | V <sub>A</sub>   | 2580               | V <sub>p16</sub> | 2580                |
|                       | 3  | V <sub>B</sub>   | 1935               | V <sub>A</sub>   | 1612                |
|                       | 4  | V <sub>p17</sub> | 645                | V <sub>p20</sub> | 1290                |
|                       | 5  | V <sub>p20</sub> | 645                | V <sub>B</sub>   | 967                 |
|                       | 6  | V <sub>p21</sub> | 645                | V <sub>p21</sub> | 645                 |
| <b>H<sub>IC</sub></b> |    |                  |                    |                  |                     |
| 1                     | 1  | V <sub>A</sub>   | 6400               | V <sub>p28</sub> | 2400                |
|                       | 2  | V <sub>B</sub>   | 2800               | V <sub>p36</sub> | 2000                |
|                       | 3  | V <sub>p45</sub> | 800                | V <sub>p37</sub> | 1600                |
|                       | 4  | V <sub>p28</sub> | 0                  | V <sub>p40</sub> | 1600                |
|                       | 5  | V <sub>p36</sub> | 0                  | V <sub>B</sub>   | 1200                |

| $E_x$          | # | Var.      | Influencia directa | Var.      | Dependencia directa |
|----------------|---|-----------|--------------------|-----------|---------------------|
| 1              | 6 | $V_{p37}$ | 0                  | $V_{p45}$ | 1200                |
|                | 7 | $V_{p40}$ | 0                  | $V_A$     | 0                   |
| 2              | 1 | $V_{p46}$ | 4615               | $V_A$     | 2307                |
|                | 2 | $V_{p36}$ | 2307               | $V_{p37}$ | 2307                |
|                | 3 | $V_A$     | 1538               | $V_{p49}$ | 2307                |
|                | 4 | $V_B$     | 1538               | $V_B$     | 1538                |
|                | 5 | $V_{p37}$ | 0                  | $V_{p36}$ | 1538                |
|                | 6 | $V_{p49}$ | 0                  | $V_{p46}$ | 0                   |
| 3              | 1 | $V_{p49}$ | 2222               | $V_{p37}$ | 2222                |
|                | 2 | $V_B$     | 1851               | $V_{p49}$ | 2222                |
|                | 3 | $V_{p37}$ | 1851               | $V_{p40}$ | 1851                |
|                | 4 | $V_{p40}$ | 1851               | $V_B$     | 1481                |
|                | 5 | $V_A$     | 1111               | $V_A$     | 1111                |
|                | 6 | $V_{p51}$ | 1111               | $V_{p51}$ | 1111                |
| 4              | 1 | $V_A$     | 2857               | $V_{p49}$ | 4285                |
|                | 2 | $V_{p36}$ | 2380               | $V_A$     | 2380                |
|                | 3 | $V_{p37}$ | 1904               | $V_{p40}$ | 1428                |
|                | 4 | $V_B$     | 1428               | $V_B$     | 952                 |
|                | 5 | $V_{p49}$ | 1428               | $V_{p51}$ | 952                 |
|                | 6 | $V_{p40}$ | 0                  | $V_{p36}$ | 0                   |
|                | 7 | $V_{p51}$ | 0                  | $V_{p37}$ | 0                   |
| 5              | 1 | $V_B$     | 4000               | $V_{p5}$  | 2000                |
|                | 2 | $V_{p5}$  | 1333               | $V_{p8}$  | 1333                |
|                | 3 | $V_{p11}$ | 1111               | $V_{p9}$  | 1333                |
|                | 4 | $V_A$     | 888                | $V_{p11}$ | 1333                |
|                | 5 | $V_{p7}$  | 666                | $V_{p13}$ | 1333                |
|                | 6 | $V_{p8}$  | 666                | $V_{p12}$ | 1111                |
|                | 7 | $V_{p12}$ | 666                | $V_A$     | 888                 |
|                | 8 | $V_{p13}$ | 666                | $V_B$     | 444                 |
|                | 9 | $V_{p9}$  | 0                  | $V_{p7}$  | 222                 |
| 6              | 1 | $V_{p40}$ | 3157               | $V_{p37}$ | 2105                |
|                | 2 | $V_A$     | 1578               | $V_{p40}$ | 2105                |
|                | 3 | $V_B$     | 1578               | $V_B$     | 1578                |
|                | 4 | $V_{p45}$ | 1578               | $V_{p36}$ | 1578                |
|                | 5 | $V_{p49}$ | 1578               | $V_{p49}$ | 1578                |
|                | 6 | $V_{p37}$ | 526                | $V_A$     | 1052                |
|                | 7 | $V_{p36}$ | 0                  | $V_{p45}$ | 0                   |
| 7              | 1 | $V_{p36}$ | 2631               | $V_{p43}$ | 3157                |
|                | 2 | $V_{p51}$ | 2105               | $V_{p51}$ | 2105                |
|                | 3 | $V_A$     | 1578               | $V_{p35}$ | 1578                |
|                | 4 | $V_{p35}$ | 1578               | $V_{p37}$ | 1578                |
|                | 5 | $V_{p37}$ | 1578               | $V_{p36}$ | 1052                |
|                | 6 | $V_B$     | 526                | $V_A$     | 526                 |
|                | 7 | $V_{p43}$ | 0                  | $V_B$     | 0                   |
| <b>General</b> |   |           |                    |           |                     |
| 1              | 1 | $V_A$     | 7272               | $V_{c3}$  | 2727                |
|                | 2 | $V_B$     | 2727               | $V_{c10}$ | 2272                |
|                | 3 | $V_{p1}$  | 0                  | $V_B$     | 1363                |
|                | 4 | $V_{p24}$ | 0                  | $V_{p1}$  | 1363                |
|                | 5 | $V_{p36}$ | 0                  | $V_{p24}$ | 1363                |
|                | 6 | $V_{c3}$  | 0                  | $V_{p36}$ | 909                 |
|                | 7 | $V_{c10}$ | 0                  | $V_A$     | 0                   |
| 2              | 1 | $V_A$     | 1875               | $V_A$     | 3125                |
|                | 2 | $V_B$     | 1875               | $V_B$     | 1875                |
|                | 3 | $V_{p46}$ | 1875               | $V_{p46}$ | 1875                |
|                | 4 | $V_{c1}$  | 1875               | $V_{c1}$  | 1875                |
|                | 5 | $V_{p9}$  | 1250               | $V_{p9}$  | 1250                |
|                | 6 | $V_{p22}$ | 1250               | $V_{p22}$ | 0                   |
| 3              | 1 | $V_{c2}$  | 2000               | $V_B$     | 2000                |
|                | 2 | $V_B$     | 1600               | $V_{p49}$ | 2000                |
|                | 3 | $V_{p1}$  | 1600               | $V_{c2}$  | 1600                |

| $E_x$ | # | Var.      | Influencia directa | Var.      | Dependencia directa |      |
|-------|---|-----------|--------------------|-----------|---------------------|------|
| 3     | 4 | $V_{p49}$ | 1600               | $V_A$     | 1200                |      |
|       | 5 | $V_A$     | 1200               | $V_{p1}$  | 1200                |      |
|       | 6 | $V_{c10}$ | 1200               | $V_{p16}$ | 1200                |      |
|       | 7 | $V_{p16}$ | 800                | $V_{c10}$ | 800                 |      |
|       | 4 | 1         | $V_A$              | 6842      | $V_{p16}$           | 3157 |
|       |   | 2         | $V_B$              | 1578      | $V_{c2}$            | 3157 |
|       |   | 3         | $V_{p36}$          | 1578      | $V_{c3}$            | 1578 |
| 4     |   | $V_{p11}$ | 0                  | $V_B$     | 1052                |      |
| 5     |   | $V_{p16}$ | 0                  | $V_{p11}$ | 1052                |      |
| 6     |   | $V_{c2}$  | 0                  | $V_A$     | 0                   |      |
| 7     |   | $V_{c3}$  | 0                  | $V_{p36}$ | 0                   |      |
| 5     | 1 | $V_B$     | 4000               | $V_{p16}$ | 2666                |      |
|       | 2 | $V_A$     | 2666               | $V_B$     | 2000                |      |
|       | 3 | $V_{p16}$ | 2666               | $V_{c4}$  | 2000                |      |
|       | 4 | $V_{p9}$  | 666                | $V_{p47}$ | 1333                |      |
|       | 5 | $V_{p47}$ | 0                  | $V_{c1}$  | 1333                |      |
|       | 6 | $V_{c1}$  | 0                  | $V_{p9}$  | 666                 |      |
|       | 7 | $V_{c4}$  | 0                  | $V_A$     | 0                   |      |
| 6     | 1 | $V_A$     | 1875               | $V_B$     | 1875                |      |
|       | 2 | $V_{p16}$ | 1875               | $V_{p1}$  | 1875                |      |
|       | 3 | $V_{p45}$ | 1875               | $V_{p16}$ | 1875                |      |
|       | 4 | $V_{c4}$  | 1875               | $V_{c4}$  | 1875                |      |
|       | 5 | $V_{p1}$  | 1250               | $V_{p45}$ | 1250                |      |
|       | 6 | $V_{c3}$  | 1250               | $V_{c3}$  | 1250                |      |
|       | 7 | $V_B$     | 0                  | $V_A$     | 0                   |      |
| 7     | 1 | $V_{c3}$  | 2750               | $V_A$     | 2500                |      |
|       | 2 | $V_A$     | 2250               | $V_B$     | 2250                |      |
|       | 3 | $V_{p1}$  | 1500               | $V_{c3}$  | 2250                |      |
|       | 4 | $V_{p51}$ | 1500               | $V_{p1}$  | 1500                |      |
|       | 5 | $V_B$     | 1250               | $V_{p16}$ | 750                 |      |
|       | 6 | $V_{p16}$ | 750                | $V_{p51}$ | 750                 |      |

Elaboración propia a partir de los datos calculados con *Lipsor MicMac* (2014).

## III

Desglose de resultados de la prueba de hipótesis con *Lipsor Smic-Prob-Expert*

## 3.1) Desglose de resultados de probabilidades corregidas

| H <sub>ix</sub>      | Puntaje        |                |                |                |                |                |                |             |           |               |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|-----------|---------------|
|                      | E <sub>1</sub> | E <sub>2</sub> | E <sub>3</sub> | E <sub>4</sub> | E <sub>5</sub> | E <sub>6</sub> | E <sub>7</sub> | Planeadores | Creativos | Muestra total |
| <b>H<sub>A</sub></b> |                |                |                |                |                |                |                |             |           |               |
| H <sub>i1</sub>      | 0.070          | 0.123          | 0.140          | 0.110          | 0.191          | 0.132          | 0.110          | 0.105       | 0.165     | 0.125         |
| H <sub>i2</sub>      | 0.064          | 0.100          | 0.145          | 0.099          | 0.153          | 0.136          | 0.219          | 0.095       | 0.155     | 0.114         |
| H <sub>i3</sub>      | 0.022          | 0.063          | 0.136          | 0.159          | 0.155          | 0.111          | 0.138          | 0.066       | 0.140     | 0.090         |
| H <sub>i4</sub>      | 0.070          | 0.123          | 0.164          | 0.159          | 0.153          | 0.105          | 0.138          | 0.112       | 0.137     | 0.120         |
| H <sub>i5</sub>      | 0.022          | 0.107          | 0.092          | 0.090          | 0.155          | 0.132          | 0.118          | 0.071       | 0.145     | 0.095         |
| H <sub>i6</sub>      | 0.064          | 0.089          | 0.164          | 0.177          | 0.148          | 0.143          | 0.219          | 0.098       | 0.153     | 0.116         |
| <b>H<sub>B</sub></b> |                |                |                |                |                |                |                |             |           |               |
| H <sub>i7</sub>      | 0.063          | 0.158          | 0.171          | 0.204          | 0.109          | 0.123          | 0.190          | 0.136       | 0.133     | 0.135         |
| H <sub>i8</sub>      | 0.079          | 0.126          | 0.171          | 0.104          | 0.097          | 0.142          | 0.109          | 0.114       | 0.111     | 0.113         |
| H <sub>i9</sub>      | 0.079          | 0.114          | 0.099          | 0.113          | 0.097          | 0.121          | 0.135          | 0.100       | 0.112     | 0.105         |
| H <sub>i10</sub>     | 0.023          | 0.126          | 0.052          | 0.163          | 0.112          | 0.121          | 0.135          | 0.086       | 0.120     | 0.099         |
| H <sub>i11</sub>     | 0.023          | 0.114          | 0.138          | 0.108          | 0.095          | 0.045          | 0.119          | 0.087       | 0.088     | 0.087         |
| H <sub>i12</sub>     | 0.052          | 0.158          | 0.138          | 0.170          | 0.109          | 0.139          | 0.190          | 0.121       | 0.137     | 0.128         |
| <b>H<sub>C</sub></b> |                |                |                |                |                |                |                |             |           |               |
| H <sub>i13</sub>     | 0.102          | 0.138          | 0.156          | 0.106          | 0.117          | -              | 0.154          | 0.124       | 0.129     | 0.125         |
| H <sub>i14</sub>     | 0.102          | 0.216          | 0.120          | 0.136          | 0.153          | -              | 0.154          | 0.149       | 0.153     | 0.15          |
| H <sub>i15</sub>     | 0.057          | 0.133          | 0.168          | 0.143          | 0.128          | -              | 0.113          | 0.115       | 0.123     | 0.118         |
| H <sub>i16</sub>     | 0.054          | 0.065          | 0.110          | 0.111          | 0.133          | -              | 0.136          | 0.076       | 0.134     | 0.095         |
| H <sub>i17</sub>     | 0.054          | 0.216          | 0.120          | 0.143          | 0.144          | -              | 0.149          | 0.134       | 0.145     | 0.138         |
| H <sub>i18</sub>     | 0.064          | 0.138          | 0.102          | 0.136          | 0.153          | -              | 0.138          | 0.107       | 0.148     | 0.121         |
| <b>General</b>       |                |                |                |                |                |                |                |             |           |               |
| H <sub>A</sub>       | 0.146          | 0.150          | 0.132          | 0.125          | 0.118          | 0.083          | 0.030          | 0.144       | 0.098     | 0.129         |
| H <sub>B</sub>       | 0.146          | 0.164          | 0.041          | 0.048          | 0.192          | 0.140          | 0.030          | 0.128       | 0.160     | 0.138         |
| H <sub>C</sub>       | 0.057          | 0.055          | 0.105          | 0.095          | 0.092          | 0.115          | 0.105          | 0.067       | 0.100     | 0.078         |

Elaboración propia a partir de los datos calculados con *Lipsor Smic-Prob-Expert* (2014).

## 3.2) Desglose de probabilidades condicionales de realización vis a vis

| E <sub>x</sub> | Puntaje por impacto cruzado |                |                |                |                |                |       |
|----------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|
|                | H <sub>1</sub>              | H <sub>2</sub> | H <sub>3</sub> | H <sub>4</sub> | H <sub>5</sub> | H <sub>6</sub> |       |
| 1              | H <sub>1</sub>              | 0.07           | 0.524          | 1              | 1              | 1              | 0.524 |
|                | H <sub>2</sub>              | 0.479          | 0.064          | 0.990          | 0.479          | 0.990          | 1     |
|                | H <sub>3</sub>              | 0.308          | 0.333          | 0.022          | 0.308          | 0.501          | 0.333 |
|                | H <sub>4</sub>              | 1              | 0.524          | 1              | 0.070          | 1              | 0.524 |
|                | H <sub>5</sub>              | 0.308          | 0.333          | 0.501          | 0.308          | 0.022          | 0.333 |
|                | H <sub>6</sub>              | 0.479          | 1              | 0.990          | 0.479          | 0.990          | 0.064 |
|                | 2                           | H <sub>1</sub> | 0.123          | 0.556          | 1              | 1              | 0.538 |
| H <sub>2</sub> |                             | 0.454          | 0.100          | 0.648          | 0.454          | 0.720          | 0.812 |
| H <sub>3</sub> |                             | 0.513          | 0.407          | 0.063          | 0.513          | 0.397          | 0.426 |
| H <sub>4</sub> |                             | 1              | 0.556          | 1              | 0.123          | 0.538          | 0.595 |
| H <sub>5</sub> |                             | 0.467          | 0.764          | 0.672          | 0.467          | 0.107          | 0.550 |
| H <sub>6</sub> |                             | 0.431          | 0.720          | 0.602          | 0.431          | 0.459          | 0.089 |
| 3              |                             | H <sub>1</sub> | 0.14           | 0.41           | 0.855          | 0.462          | 1     |
|                | H <sub>2</sub>              | 0.426          | 0.145          | 0.583          | 0.471          | 0.132          | 0.471 |
|                | H <sub>3</sub>              | 0.831          | 0.546          | 0.136          | 0.456          | 0.744          | 0.456 |
|                | H <sub>4</sub>              | 0.545          | 0.534          | 0.553          | 0.164          | 0.695          | 1     |
|                | H <sub>5</sub>              | 0.661          | 0.084          | 0.506          | 0.390          | 0.092          | 0.390 |
|                | H <sub>6</sub>              | 0.545          | 0.534          | 0.553          | 1              | 0.695          | 0.164 |
|                | 4                           | H <sub>1</sub> | 0.110          | 0.453          | 0.689          | 0.689          | 0.552 |
| H <sub>2</sub> |                             | 0.410          | 0.099          | 0.321          | 0.321          | 0              | 0     |
| H <sub>3</sub> |                             | 1              | 0.514          | 0.159          | 1              | 0.690          | 0.609 |
| H <sub>4</sub> |                             | 1              | 0.514          | 1              | 0.159          | 0.690          | 0.609 |
| H <sub>5</sub> |                             | 0.455          | 0              | 0.392          | 0.392          | 0.090          | 0.378 |
| H <sub>6</sub> |                             | 0.590          | 0              | 0.679          | 0.679          | 0.744          | 0.177 |
| 5              |                             | H <sub>1</sub> | 0.191          | 1              | 0.604          | 1              | 0.604 |
|                | H <sub>2</sub>              | 0.801          | 0.153          | 0.496          | 1              | 0.496          | 0.742 |
|                | H <sub>3</sub>              | 0.490          | 0.503          | 0.155          | 0.503          | 1              | 0.635 |
|                | H <sub>4</sub>              | 0.801          | 1              | 0.496          | 0.153          | 0.496          | 0.742 |
|                | H <sub>5</sub>              | 0.490          | 0.503          | 1              | 0.503          | 0.155          | 0.635 |
|                | H <sub>6</sub>              | 0.772          | 0.715          | 0.604          | 0.715          | 0.604          | 0.148 |
|                | 6                           | H <sub>1</sub> | 0.132          | 0.502          | 0.708          | 0.665          | 1     |
| H <sub>2</sub> |                             | 0.515          | 0.136          | 0.907          | 0.906          | 0.515          | 0.952 |
| H <sub>3</sub> |                             | 0.593          | 0.74           | 0.111          | 0.571          | 0.593          | 0.752 |
| H <sub>4</sub> |                             | 0.529          | 0.703          | 0.543          | 0.105          | 0.529          | 0.670 |
| H <sub>5</sub> |                             | 1              | 0.502          | 0.708          | 0.665          | 0.132          | 0.526 |
| H <sub>6</sub> |                             | 0.567          | 1              | 0.968          | 0.906          | 0.567          | 0.143 |
| 7              |                             | H <sub>1</sub> | 0.110          | 0.376          | 0.450          | 0.450          | 0.696 |
|                | H <sub>2</sub>              | 0.747          | 0.219          | 0.648          | 0.648          | 0.716          | 1     |
|                | H <sub>3</sub>              | 0.563          | 0.408          | 0.138          | 1              | 0.543          | 0.408 |
|                | H <sub>4</sub>              | 0.563          | 0.408          | 1              | 0.138          | 0.543          | 0.408 |
|                | H <sub>5</sub>              | 0.743          | 0.384          | 0.463          | 0.463          | 0.118          | 0.384 |
|                | H <sub>6</sub>              | 0.747          | 1              | 0.648          | 0.648          | 0.716          | 0.219 |

| E <sub>x</sub>  | Puntaje por impacto cruzado |                 |                |                |                |                |       |       |
|-----------------|-----------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|-------|
|                 | H <sub>1</sub>              | H <sub>2</sub>  | H <sub>3</sub> | H <sub>4</sub> | H <sub>5</sub> | H <sub>6</sub> |       |       |
| Planeadores     | H <sub>1</sub>              | 0.105           | 0.500          | 0.907          | 0.829          | 0.708          | 0.515 |       |
|                 | H <sub>2</sub>              | 0.451           | 0.095          | 0.627          | 0.456          | 0.561          | 0.679 |       |
|                 | H <sub>3</sub>              | 0.565           | 0.434          | 0.066          | 0.481          | 0.513          | 0.428 |       |
|                 | H <sub>4</sub>              | 0.885           | 0.539          | 0.824          | 0.112          | 0.64           | 0.708 |       |
|                 | H <sub>5</sub>              | 0.475           | 0.418          | 0.553          | 0.403          | 0.071          | 0.430 |       |
|                 | H <sub>6</sub>              | 0.480           | 0.702          | 0.640          | 0.618          | 0.597          | 0.098 |       |
|                 | Creativos                   | H <sub>1</sub>  | 0.165          | 0.780          | 0.613          | 0.868          | 0.72  | 0.778 |
| H <sub>2</sub>  |                             | 0.729           | 0.155          | 0.609          | 0.943          | 0.519          | 0.838 |       |
| H <sub>3</sub>  |                             | 0.520           | 0.552          | 0.140          | 0.569          | 0.851          | 0.635 |       |
| H <sub>4</sub>  |                             | 0.720           | 0.838          | 0.557          | 0.137          | 0.509          | 0.674 |       |
| H <sub>5</sub>  |                             | 0.629           | 0.486          | 0.878          | 0.536          | 0.145          | 0.569 |       |
| H <sub>6</sub>  |                             | 0.721           | 0.831          | 0.694          | 0.752          | 0.602          | 0.153 |       |
| Muestra total   |                             | H <sub>1</sub>  | 0.125          | 0.623          | 0.759          | 0.843          | 0.714 | 0.628 |
|                 | H <sub>2</sub>              | 0.570           | 0.114          | 0.618          | 0.635          | 0.540          | 0.747 |       |
|                 | H <sub>3</sub>              | 0.546           | 0.485          | 0.090          | 0.513          | 0.680          | 0.517 |       |
|                 | H <sub>4</sub>              | 0.815           | 0.670          | 0.689          | 0.120          | 0.576          | 0.694 |       |
|                 | H <sub>5</sub>              | 0.541           | 0.447          | 0.717          | 0.452          | 0.095          | 0.489 |       |
|                 | H <sub>6</sub>              | 0.583           | 0.758          | 0.668          | 0.667          | 0.600          | 0.116 |       |
|                 | 1                           | H <sub>B</sub>  |                |                |                |                |       |       |
| H <sub>7</sub>  |                             | 0.063           | 0.451          | 0.451          | 0.922          | 0.922          | 1     |       |
| H <sub>8</sub>  |                             | 0.563           | 0.079          | 1              | 1              | 1              | 0.627 |       |
| H <sub>9</sub>  |                             | 0.563           | 1              | 0.079          | 1              | 1              | 0.627 |       |
| H <sub>10</sub> |                             | 0.341           | 0.296          | 0.296          | 0.023          | 0.501          | 0.362 |       |
| H <sub>11</sub> |                             | 0.341           | 0.296          | 0.296          | 0.501          | 0.023          | 0.362 |       |
| H <sub>12</sub> |                             | 0.827           | 0.416          | 0.416          | 0.810          | 0.810          | 0.052 |       |
| 2               |                             | H <sub>7</sub>  | 0.158          | 1              | 0.595          | 1              | 0.595 | 1     |
|                 |                             | H <sub>8</sub>  | 0.800          | 0.126          | 0.526          | 1              | 0.526 | 0.800 |
|                 |                             | H <sub>9</sub>  | 0.431          | 0.476          | 0.114          | 0.476          | 1     | 0.431 |
|                 |                             | H <sub>10</sub> | 0.800          | 1              | 0.526          | 0.126          | 0.526 | 0.800 |
|                 |                             | H <sub>11</sub> | 0.431          | 0.476          | 1              | 0.476          | 0.114 | 0.431 |
|                 |                             | H <sub>12</sub> | 1              | 1              | 0.595          | 1              | 0.595 | 0.158 |
|                 | 3                           | H <sub>7</sub>  | 0.171          | 1              | 0.683          | 1              | 0.559 | 0.559 |
| H <sub>8</sub>  |                             | 1               | 0.171          | 0.683          | 1              | 0.559          | 0.559 |       |
| H <sub>9</sub>  |                             | 0.395           | 0.395          | 0.099          | 0.579          | 0.428          | 0.428 |       |
| H <sub>10</sub> |                             | 0.304           | 0.304          | 0.305          | 0.052          | 0.343          | 0.343 |       |
| H <sub>11</sub> |                             | 0.453           | 0.453          | 0.600          | 0.915          | 0.138          | 1     |       |
| H <sub>12</sub> |                             | 0.453           | 0.453          | 0.600          | 0.915          | 1              | 0.138 |       |
| 4               |                             | H <sub>7</sub>  | 0.204          | 1              | 0.924          | 1              | 1     | 1     |
|                 | H <sub>8</sub>              | 0.511           | 0.104          | 0.481          | 0.639          | 0.491          | 0.414 |       |
|                 | H <sub>9</sub>              | 0.510           | 0.520          | 0.113          | 0.423          | 0.511          | 0.416 |       |
|                 | H <sub>10</sub>             | 0.799           | 1              | 0.612          | 0.163          | 0.629          | 0.759 |       |
|                 | H <sub>11</sub>             | 0.528           | 0.508          | 0.489          | 0.416          | 0.108          | 0.633 |       |
|                 | H <sub>12</sub>             | 0.835           | 0.676          | 0.629          | 0.793          | 1              | 0.170 |       |

| E <sub>x</sub>  | Puntaje por impacto cruzado |                 |                |                |                 |                 |                 |
|-----------------|-----------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                 |                             | H <sub>7</sub>  | H <sub>8</sub> | H <sub>9</sub> | H <sub>10</sub> | H <sub>11</sub> | H <sub>12</sub> |
| 5               | H <sub>7</sub>              | 0.109           | 0.531          | 0.531          | 0.613           | 0.273           | 0.603           |
|                 | H <sub>8</sub>              | 0.472           | 0.097          | 1              | 0.465           | 0.504           | 0.471           |
|                 | H <sub>9</sub>              | 0.472           | 1              | 0.097          | 0.465           | 0.504           | 0.471           |
|                 | H <sub>10</sub>             | 0.632           | 0.540          | 0.540          | 0.112           | 0.545           | 1               |
|                 | H <sub>11</sub>             | 0.239           | 0.496          | 0.496          | 0.461           | 0.095           | 0.467           |
|                 | H <sub>12</sub>             | 0.608           | 0.533          | 0.533          | 0.976           | 0.539           | 0.109           |
|                 | 6                           | H <sub>7</sub>  | 0.123          | 0.653          | 0.592           | 0.937           | 0.932           |
| H <sub>8</sub>  |                             | 0.753           | 0.142          | 1              | 0.684           | 1               | 0.907           |
| H <sub>9</sub>  |                             | 0.580           | 0.850          | 0.121          | 0.507           | 0.918           | 0.754           |
| H <sub>10</sub> |                             | 0.916           | 0.580          | 0.506          | 0.121           | 0.916           | 0.686           |
| H <sub>11</sub> |                             | 0.341           | 0.318          | 0.343          | 0.343           | 0.045           | 0.325           |
| H <sub>12</sub> |                             | 0.857           | 0.886          | 0.866          | 0.790           | 1               | 0.139           |
| 7               |                             | H <sub>7</sub>  | 0.190          | 0.687          | 0.601           | 0.601           | 0.650           |
|                 | H <sub>8</sub>              | 0.393           | 0.109          | 0.451          | 0.451           | 0.269           | 0.393           |
|                 | H <sub>9</sub>              | 0.428           | 0.562          | 0.135          | 1               | 0.535           | 0.428           |
|                 | H <sub>10</sub>             | 0.428           | 0.562          | 1              | 0.135           | 0.535           | 0.428           |
|                 | H <sub>11</sub>             | 0.406           | 0.293          | 0.469          | 0.469           | 0.119           | 0.406           |
|                 | H <sub>12</sub>             | 1               | 0.687          | 0.601          | 0.601           | 0.650           | 0.190           |
|                 | Planeadores                 | H <sub>7</sub>  | 0.136          | 0.873          | 0.634           | 0.993           | 0.699           |
| H <sub>8</sub>  |                             | 0.733           | 0.114          | 0.669          | 0.886           | 0.570           | 0.639           |
| H <sub>9</sub>  |                             | 0.464           | 0.583          | 0.1            | 0.518           | 0.747           | 0.455           |
| H <sub>10</sub> |                             | 0.625           | 0.664          | 0.445          | 0.086           | 0.497           | 0.641           |
| H <sub>11</sub> |                             | 0.446           | 0.434          | 0.652          | 0.504           | 0.087           | 0.576           |
| H <sub>12</sub> |                             | 0.817           | 0.680          | 0.555          | 0.908           | 0.806           | 0.121           |
| Creativos       |                             | H <sub>7</sub>  | 0.133          | 0.608          | 0.568           | 0.691           | 0.484           |
|                 | H <sub>8</sub>              | 0.509           | 0.111          | 0.834          | 0.516           | 0.489           | 0.555           |
|                 | H <sub>9</sub>              | 0.482           | 0.845          | 0.112          | 0.627           | 0.568           | 0.528           |
|                 | H <sub>10</sub>             | 0.625           | 0.558          | 0.669          | 0.120           | 0.589           | 0.722           |
|                 | H <sub>11</sub>             | 0.323           | 0.389          | 0.446          | 0.434           | 0.088           | 0.410           |
|                 | H <sub>12</sub>             | 0.806           | 0.684          | 0.643          | 0.824           | 0.635           | 0.137           |
|                 | Muestra total               | H <sub>7</sub>  | 0.135          | 0.769          | 0.606           | 0.847           | 0.612           |
| H <sub>8</sub>  |                             | 0.645           | 0.113          | 0.740          | 0.707           | 0.537           | 0.603           |
| H <sub>9</sub>  |                             | 0.471           | 0.686          | 0.105          | 0.570           | 0.675           | 0.486           |
| H <sub>10</sub> |                             | 0.625           | 0.623          | 0.541          | 0.099           | 0.534           | 0.676           |
| H <sub>11</sub> |                             | 0.397           | 0.416          | 0.564          | 0.470           | 0.087           | 0.505           |
| H <sub>12</sub> |                             | 0.813           | 0.681          | 0.593          | 0.867           | 0.737           | 0.128           |
| 1               |                             | H <sub>IC</sub> |                |                |                 |                 |                 |
|                 | H <sub>13</sub>             | 0.102           | 1              | 0.697          | 0.721           | 0.721           | 0.650           |
|                 | H <sub>14</sub>             | 1               | 0.102          | 0.697          | 0.721           | 0.721           | 0.650           |
|                 | H <sub>15</sub>             | 0.39            | 0.390          | 0.057          | 0.513           | 0.513           | 0.893           |
|                 | H <sub>16</sub>             | 0.383           | 0.383          | 0.487          | 0.054           | 1               | 0.462           |
|                 | H <sub>17</sub>             | 0.383           | 0.383          | 0.487          | 1               | 0.054           | 0.462           |
|                 | H <sub>18</sub>             | 0.407           | 0.407          | 1              | 0.545           | 0.545           | 0.064           |
|                 | 2                           | H <sub>13</sub> | 0.138          | 0.411          | 1               | 0.781           | 0.411           |
| H <sub>14</sub> |                             | 0.641           | 0.216          | 0.655          | 1               | 1               | 0.641           |
| H <sub>15</sub> |                             | 0.965           | 0.405          | 0.133          | 0.764           | 0.405           | 0.965           |
| H <sub>16</sub> |                             | 0.366           | 0.300          | 0.371          | 0.065           | 0.300           | 0.366           |
| H <sub>17</sub> |                             | 0.641           | 1              | 0.655          | 1               | 0.216           | 0.641           |
| H <sub>18</sub> |                             | 1               | 0.411          | 1              | 0.781           | 0.411           | 0.138           |

| E <sub>x</sub>  | Puntaje por impacto cruzado |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|-----------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                 |                             | H <sub>13</sub> | H <sub>14</sub> | H <sub>15</sub> | H <sub>16</sub> | H <sub>17</sub> | H <sub>18</sub> |
| 3               | H <sub>13</sub>             | 0.156           | 1               | 0.927           | 0.889           | 0.748           | 0.702           |
|                 | H <sub>14</sub>             | 0.773           | 0.120           | 0.716           | 0.567           | 0.519           | 0.522           |
|                 | H <sub>15</sub>             | 1               | 1               | 0.168           | 1               | 0.849           | 0.822           |
|                 | H <sub>16</sub>             | 0.627           | 0.518           | 0.655           | 0.110           | 0.497           | 0.497           |
|                 | H <sub>17</sub>             | 0.579           | 0.520           | 0.61            | 0.545           | 0.120           | 1               |
|                 | H <sub>18</sub>             | 0.460           | 0.443           | 0.500           | 0.462           | 0.847           | 0.102           |
|                 | 4                           | H <sub>13</sub> | 0.106           | 0.444           | 0.435           | 0.938           | 0.435           |
| H <sub>14</sub> |                             | 0.571           | 0.136           | 0.488           | 0.558           | 0.488           | 1               |
| H <sub>15</sub> |                             | 0.587           | 0.512           | 0.143           | 0.573           | 1               | 0.512           |
| H <sub>16</sub> |                             | 0.981           | 0.454           | 0.444           | 0.111           | 0.444           | 0.454           |
| H <sub>17</sub> |                             | 0.587           | 0.512           | 1               | 0.573           | 0.143           | 0.512           |
| H <sub>18</sub> |                             | 0.571           | 1               | 0.488           | 0.558           | 0.488           | 0.136           |
| 5               |                             | H <sub>13</sub> | 0.117           | 0.441           | 0.727           | 0.506           | 0.544           |
|                 | H <sub>14</sub>             | 0.577           | 0.153           | 0.548           | 0.537           | 0.515           | 1               |
|                 | H <sub>15</sub>             | 0.799           | 0.460           | 0.128           | 0.769           | 0.787           | 0.460           |
|                 | H <sub>16</sub>             | 0.575           | 0.467           | 0.796           | 0.133           | 0.923           | 0.467           |
|                 | H <sub>17</sub>             | 0.671           | 0.486           | 0.883           | 1               | 0.144           | 0.486           |
|                 | H <sub>18</sub>             | 0.577           | 1               | 0.548           | 0.537           | 0.515           | 0.153           |
|                 | 6                           | H <sub>13</sub> | -               | -               | -               | -               | -               |
| H <sub>14</sub> |                             | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| H <sub>15</sub> |                             | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| H <sub>16</sub> |                             | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| H <sub>17</sub> |                             | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| H <sub>18</sub> |                             | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| 7               |                             | H <sub>13</sub> | 0.154           | 1               | 0.592           | 0.675           | 0.616           |
|                 | H <sub>14</sub>             | 1               | 0.154           | 0.592           | 0.675           | 0.616           | 0.729           |
|                 | H <sub>15</sub>             | 0.433           | 0.433           | 0.113           | 0.457           | 0.44            | 0.454           |
|                 | H <sub>16</sub>             | 0.594           | 0.594           | 0.551           | 0.136           | 0.913           | 0.841           |
|                 | H <sub>17</sub>             | 0.594           | 0.594           | 0.581           | 1               | 0.149           | 0.936           |
|                 | H <sub>18</sub>             | 0.652           | 0.652           | 0.555           | 0.855           | 0.867           | 0.138           |
|                 | Planeadores                 | H <sub>13</sub> | 0.124           | 0.63            | 0.815           | 0.831           | 0.507           |
| H <sub>14</sub> |                             | 0.757           | 0.149           | 0.642           | 0.723           | 0.799           | 0.700           |
| H <sub>15</sub> |                             | 0.760           | 0.498           | 0.115           | 0.715           | 0.592           | 0.832           |
| H <sub>16</sub> |                             | 0.514           | 0.372           | 0.474           | 0.076           | 0.450           | 0.425           |
| H <sub>17</sub> |                             | 0.549           | 0.72            | 0.688           | 0.788           | 0.134           | 0.635           |
| H <sub>18</sub> |                             | 0.663           | 0.504           | 0.773           | 0.595           | 0.508           | 0.107           |
| Creativos       |                             | H <sub>13</sub> | 0.129           | 0.629           | 0.686           | 0.563           | 0.569           |
|                 | H <sub>14</sub>             | 0.745           | 0.153           | 0.561           | 0.584           | 0.550           | 0.916           |
|                 | H <sub>15</sub>             | 0.654           | 0.451           | 0.123           | 0.664           | 0.669           | 0.458           |
|                 | H <sub>16</sub>             | 0.583           | 0.510           | 0.721           | 0.134           | 0.919           | 0.584           |
|                 | H <sub>17</sub>             | 0.640           | 0.522           | 0.791           | 1               | 0.145           | 0.626           |
|                 | H <sub>18</sub>             | 0.607           | 0.883           | 0.550           | 0.645           | 0.635           | 0.148           |
|                 | Muestra total               | H <sub>13</sub> | 0.125           | 0.629           | 0.77            | 0.706           | 0.529           |
| H <sub>14</sub> |                             | 0.753           | 0.150           | 0.614           | 0.658           | 0.711           | 0.788           |
| H <sub>15</sub> |                             | 0.724           | 0.482           | 0.118           | 0.691           | 0.619           | 0.679           |
| H <sub>16</sub> |                             | 0.537           | 0.419           | 0.560           | 0.095           | 0.615           | 0.490           |
| H <sub>17</sub> |                             | 0.581           | 0.653           | 0.723           | 0.887           | 0.138           | 0.631           |
| H <sub>18</sub> |                             | 0.644           | 0.633           | 0.695           | 0.618           | 0.553           | 0.121           |

| $E_x$         | Puntaje por impacto cruzado |          |          |          |
|---------------|-----------------------------|----------|----------|----------|
|               |                             | $H_{iA}$ | $H_{iB}$ | $H_{iC}$ |
| 1             | $H_{iA}$                    | 0.146    | 1        | 0.620    |
|               | $H_{iB}$                    | 1        | 0.146    | 0.620    |
|               | $H_{iC}$                    | 0.419    | 0.419    | 0.099    |
| 2             | $H_{iA}$                    | 0.150    | 0.582    | 1        |
|               | $H_{iB}$                    | 0.633    | 0.164    | 0.594    |
|               | $H_{iC}$                    | 0.903    | 0.493    | 0.136    |
| 3             | $H_{iA}$                    | 0.132    | 1        | 1        |
|               | $H_{iB}$                    | 0.308    | 0.041    | 0.308    |
|               | $H_{iC}$                    | 1        | 1        | 0.132    |
| 4             | $H_{iA}$                    | 0.125    | 0.903    | 0.796    |
|               | $H_{iB}$                    | 0.345    | 0.048    | 0.306    |
|               | $H_{iC}$                    | 0.993    | 1        | 0.156    |
| 5             | $H_{iA}$                    | 0.118    | 0.403    | 1        |
|               | $H_{iB}$                    | 0.660    | 0.192    | 0.660    |
|               | $H_{iC}$                    | 1        | 0.403    | 0.118    |
| 6             | $H_{iA}$                    | 0.083    | 0.535    | 0.566    |
|               | $H_{iB}$                    | 0.904    | 0.140    | 1        |
|               | $H_{iC}$                    | 0.447    | 0.468    | 0.065    |
| 7             | $H_{iA}$                    | 0.030    | 0.499    | 0.282    |
|               | $H_{iB}$                    | 0.499    | 0.030    | 0.282    |
|               | $H_{iC}$                    | 1        | 1        | 0.105    |
| Planeadores   | $H_{iA}$                    | 0.144    | 0.795    | 0.870    |
|               | $H_{iB}$                    | 0.706    | 0.128    | 0.525    |
|               | $H_{iC}$                    | 0.737    | 0.501    | 0.122    |
| Creativos     | $H_{iA}$                    | 0.098    | 0.439    | 0.841    |
|               | $H_{iB}$                    | 0.716    | 0.160    | 0.686    |
|               | $H_{iC}$                    | 0.861    | 0.431    | 0.101    |
| Muestra total | $H_{iA}$                    | 0.129    | 0.662    | 0.862    |
|               | $H_{iB}$                    | 0.709    | 0.138    | 0.571    |
|               | $H_{iC}$                    | 0.767    | 0.475    | 0.115    |

Elaboración propia a partir de los datos calculados con *Lipsor Smic-Prob-Expert* (2014).

## 3.3) Desglose de probabilidades de escenarios conjuntos

| #                    | Escenario | Puntaje        |                |                |                |             |
|----------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
|                      |           | E <sub>1</sub> | E <sub>2</sub> | E <sub>3</sub> | E <sub>4</sub> | Planeadores |
| <b>H<sub>A</sub></b> |           |                |                |                |                |             |
| 1                    | 28:100100 | 0.036          | 0.030          | 0              | 0              | 0.025       |
| 2                    | 01:111111 | 0.011          | 0.024          | 0.007          | 0              | 0.015       |
| 3                    | 47:010001 | 0.030          | 0.007          | 0              | 0              | 0.014       |
| 4                    | 17:101111 | 0              | 0              | 0.038          | 0.050          | 0.010       |
| 5                    | 03:111101 | 0.011          | 0.008          | 0.012          | 0              | 0.009       |
| 6                    | 45:010011 | 0              | 0.025          | 0              | 0              | 0.009       |
| 7                    | 43:010101 | 0              | 0              | 0.040          | 0              | 0.008       |
| 8                    | 08:111000 | 0              | 0              | 0.035          | 0              | 0.007       |
| 9                    | 48:010000 | 0              | 0              | 0.026          | 0.048          | 0.007       |
| 10                   | 59:000101 | 0              | 0              | 0.030          | 0              | 0.006       |
| 11                   | 62:000010 | 0              | 0.012          | 0              | 0.023          | 0.006       |
| 12                   | 46:010010 | 0              | 0.012          | 0              | 0              | 0.005       |
| 13                   | 63:000001 | 0              | 0.004          | 0              | 0.065          | 0.005       |
| 14                   | 09:110111 | 0.011          | 0              | 0              | 0              | 0.004       |
| 15                   | 11:110101 | 0.002          | 0.008          | 0              | 0              | 0.004       |
| 16                   | 18:101110 | 0              | 0.010          | 0              | 0              | 0.004       |
| 17                   | 22:101010 | 0              | 0              | 0.019          | 0              | 0.004       |
| 18                   | 25:100111 | 0              | 0              | 0.019          | 0              | 0.004       |
| 19                   | 35:011101 | 0              | 0              | 0.018          | 0              | 0.004       |
| 20                   | 02:111110 | 0              | 0.009          | 0              | 0              | 0.003       |
| 21                   | 19:101101 | 0              | 0.006          | 0              | 0.015          | 0.003       |
| 22                   | 20:101100 | 0              | 0.007          | 0              | 0              | 0.003       |
| 23                   | 26:100110 | 0              | 0.008          | 0              | 0              | 0.003       |
| 24                   | 27:100101 | 0              | 0.007          | 0              | 0              | 0.003       |
| 25                   | 04:111100 | 0              | 0              | 0              | 0.045          | 0.002       |
| 26                   | 10:110110 | 0              | 0.007          | 0              | 0              | 0.002       |
| 27                   | 06:111010 | 0              | 0              | 0.005          | 0              | 0.001       |
| 28                   | 30:100010 | 0              | 0              | 0.004          | 0              | 0.001       |
| 29                   | 49:001111 | 0              | 0              | 0              | 0.012          | 0.001       |
| 30                   | 51:001101 | 0              | 0              | 0              | 0.031          | 0.001       |
| 31                   | 36:011100 | 0              | 0              | 0              | 0.006          | 0           |
| 32                   | 40:011000 | 0              | 0              | 0.001          | 0              | 0           |
| 33                   | 61:000011 | 0              | 0              | 0              | 0.005          | 0           |
| <b>H<sub>B</sub></b> |           |                |                |                |                |             |
| 1                    | 01:111111 | 0.009          | 0.060          | 0.026          | 0.020          | 0.031       |
| 2                    | 11:110101 | 0              | 0.066          | 0              | 0.017          | 0.025       |
| 3                    | 54:001010 | 0              | 0.046          | 0              | 0              | 0.015       |
| 4                    | 31:100001 | 0.020          | 0.024          | 0              | 0              | 0.014       |
| 5                    | 40:011000 | 0.040          | 0              | 0              | 0              | 0.013       |
| 6                    | 09:110111 | 0              | 0              | 0.022          | 0.033          | 0.009       |
| 7                    | 16:110000 | 0              | 0              | 0.055          | 0              | 0.009       |
| 8                    | 21:101011 | 0              | 0.008          | 0              | 0.034          | 0.008       |
| 9                    | 04:111100 | 0              | 0              | 0.004          | 0.033          | 0.006       |
| 10                   | 08:111000 | 0              | 0              | 0.034          | 0              | 0.006       |
| 11                   | 27:100101 | 0              | 0              | 0              | 0.030          | 0.005       |
| 12                   | 53:001011 | 0              | 0              | 0.030          | 0              | 0.005       |
| 13                   | 61:000011 | 0              | 0              | 0.031          | 0              | 0.005       |
| 14                   | 05:111011 | 0.010          | 0              | 0.003          | 0              | 0.004       |
| 15                   | 13:110011 | 0              | 0              | 0.026          | 0              | 0.004       |
| 16                   | 03:111101 | 0.010          | 0              | 0              | 0.001          | 0.003       |
| 17                   | 32:100000 | 0.008          | 0              | 0              | 0              | 0.003       |
| 18                   | 19:101101 | 0              | 0              | 0              | 0.014          | 0.002       |
| 19                   | 25:100111 | 0              | 0              | 0              | 0.014          | 0.002       |
| 20                   | 56:001000 | 0              | 0              | 0.001          | 0.009          | 0.002       |

| #                    | Escenario | Puntaje        |                |                |                |             |
|----------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
|                      |           | E <sub>1</sub> | E <sub>2</sub> | E <sub>3</sub> | E <sub>4</sub> | Planeadores |
| 21                   | 02:111110 | 0.002          | 0              | 0              | 0              | 0.001       |
| 22                   | 07:111001 | 0.004          | 0              | 0              | 0              | 0.001       |
| 23                   | 29:100011 | 0              | 0              | 0              | 0.006          | 0.001       |
| 24                   | 36:011100 | 0.002          | 0              | 0              | 0              | 0.001       |
| 25                   | 38:011010 | 0.002          | 0              | 0              | 0              | 0.001       |
| 26                   | 12:110100 | 0              | 0              | 0              | 0.001          | 0           |
| 27                   | 17:101111 | 0              | 0              | 0              | 0.001          | 0           |
| 28                   | 23:101001 | 0              | 0              | 0              | 0.001          | 0           |
| <b>H<sub>C</sub></b> |           |                |                |                |                |             |
| 1                    | 46:010010 | 0              | 0.113          | 0              | 0              | 0.038       |
| 2                    | 01:111111 | 0.016          | 0.050          | 0.020          | 0.027          | 0.030       |
| 3                    | 05:111011 | 0              | 0.038          | 0.033          | 0.002          | 0.018       |
| 4                    | 23:101001 | 0              | 0.046          | 0              | 0              | 0.015       |
| 5                    | 16:110000 | 0.037          | 0              | 0              | 0              | 0.012       |
| 6                    | 07:111001 | 0.024          | 0              | 0              | 0              | 0.008       |
| 7                    | 10:110110 | 0.023          | 0              | 0              | 0              | 0.008       |
| 8                    | 04:111100 | 0              | 0              | 0.042          | 0              | 0.007       |
| 9                    | 18:101110 | 0              | 0              | 0.009          | 0.033          | 0.007       |
| 10                   | 37:011011 | 0              | 0              | 0              | 0.041          | 0.007       |
| 11                   | 49:001111 | 0.012          | 0              | 0.012          | 0              | 0.006       |
| 12                   | 54:001010 | 0              | 0              | 0              | 0.036          | 0.006       |
| 13                   | 11:110101 | 0              | 0              | 0              | 0.032          | 0.005       |
| 14                   | 42:010110 | 0              | 0.014          | 0              | 0              | 0.005       |
| 15                   | 47:010001 | 0              | 0              | 0              | 0.031          | 0.005       |
| 16                   | 08:111000 | 0              | 0              | 0.016          | 0              | 0.003       |
| 17                   | 17:101111 | 0              | 0              | 0.018          | 0              | 0.003       |
| 18                   | 61:000011 | 0              | 0              | 0.018          | 0              | 0.003       |
| 19                   | 06:111010 | 0              | 0              | 0.009          | 0              | 0.002       |
| 20                   | 28:100100 | 0              | 0              | 0              | 0.012          | 0.002       |
| 21                   | 55:001001 | 0.005          | 0              | 0              | 0              | 0.002       |
| 22                   | 15:110001 | 0.002          | 0              | 0              | 0              | 0.001       |
| 23                   | 20:101100 | 0              | 0              | 0.008          | 0              | 0.001       |
| 24                   | 31:100001 | 0              | 0.004          | 0              | 0              | 0.001       |
| 25                   | 43:010101 | 0              | 0              | 0              | 0.003          | 0.001       |
| 26                   | 50:001110 | 0              | 0              | 0              | 0.003          | 0.001       |
| 27                   | 57:000111 | 0.002          | 0              | 0              | 0              | 0.001       |
| 28                   | 63:000001 | 0.003          | 0              | 0              | 0              | 0.001       |
| 29                   | 09:110111 | 0              | 0.001          | 0              | 0              | 0           |
| 30                   | 58:000110 | 0.001          | 0              | 0              | 0              | 0           |
| <b>General</b>       |           |                |                |                |                |             |
| 1                    | 1:111     | -              | -              | -              | -              | 0.247       |
| 2                    | 3:101     | -              | -              | -              | -              | 0.154       |
| 3                    | 5:011     | -              | -              | -              | -              | 0.004       |

| #                    | Escenario | Puntaje        |                |                |           |
|----------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|-----------|
|                      |           | E <sub>5</sub> | E <sub>6</sub> | E <sub>7</sub> | Creativos |
| <b>H<sub>A</sub></b> |           |                |                |                |           |
| 1                    | 01:111111 | 0.077          | 0.060          | 0.020          | 0.066     |
| 2                    | 54:001010 | 0.062          | 0              | 0              | 0.037     |
| 3                    | 12:110100 | 0.044          | 0              | 0              | 0.026     |
| 4                    | 11:110101 | 0.032          | 0              | 0              | 0.019     |
| 5                    | 30:100010 | 0              | 0.044          | 0.003          | 0.013     |
| 6                    | 31:100001 | 0.021          | 0              | 0              | 0.013     |
| 7                    | 21:101011 | 0.017          | 0.007          | 0              | 0.012     |
| 8                    | 43:010101 | 0              | 0.035          | 0              | 0.011     |
| 9                    | 39:011001 | 0              | 0.032          | 0              | 0.010     |
| 10                   | 47:010001 | 0              | 0              | 0.056          | 0.006     |
| 11                   | 35:011101 | 0              | 0              | 0.051          | 0.005     |
| 12                   | 13:110011 | 0              | 0              | 0.035          | 0.003     |
| 13                   | 18:101110 | 0              | 0              | 0.031          | 0.003     |
| 14                   | 26:100110 | 0              | 0.01           | 0              | 0.003     |
| 15                   | 05:111011 | 0              | 0.008          | 0              | 0.002     |
| 16                   | 15:110001 | 0              | 0              | 0.017          | 0.002     |
| 17                   | 45:010011 | 0              | 0              | 0.022          | 0.002     |
| 18                   | 03:111101 | 0              | 0              | 0.011          | 0.001     |
| 19                   | 22:101010 | 0              | 0.003          | 0              | 0.001     |
| 20                   | 33:011111 | 0              | 0              | 0.007          | 0.001     |
| 21                   | 50:001110 | 0              | 0              | 0.006          | 0.001     |
| 22                   | 52:001100 | 0              | 0              | 0.011          | 0.001     |
| 23                   | 20:101100 | 0              | 0              | 0.001          | 0         |
| <b>H<sub>B</sub></b> |           |                |                |                |           |
| 1                    | 03:111101 | 0.023          | 0.023          | 0.025          | 0.023     |
| 2                    | 27:100101 | 0.026          | 0.013          | 0              | 0.016     |
| 3                    | 01:111111 | 0.007          | 0.038          | 0.008          | 0.015     |
| 4                    | 62:000010 | 0.016          | 0              | 0.011          | 0.011     |
| 5                    | 38:011010 | 0.020          | 0              | 0              | 0.010     |
| 6                    | 08:111000 | 0.016          | 0              | 0              | 0.008     |
| 7                    | 15:110001 | 0              | 0              | 0.030          | 0.008     |
| 8                    | 29:100011 | 0              | 0              | 0.033          | 0.008     |
| 9                    | 31:100001 | 0              | 0              | 0.034          | 0.008     |
| 10                   | 32:100000 | 0.016          | 0              | 0              | 0.008     |
| 11                   | 33:011111 | 0.017          | 0              | 0              | 0.008     |
| 12                   | 39:011001 | 0              | 0.030          | 0              | 0.008     |
| 13                   | 57:000111 | 0.017          | 0              | 0              | 0.008     |
| 14                   | 17:101111 | 0              | 0              | 0.025          | 0.006     |
| 15                   | 19:101101 | 0              | 0              | 0.024          | 0.006     |
| 16                   | 40:011000 | 0.004          | 0.016          | 0              | 0.006     |
| 17                   | 25:100111 | 0.010          | 0              | 0              | 0.005     |
| 18                   | 28:100100 | 0.001          | 0.018          | 0              | 0.005     |
| 19                   | 50:001110 | 0              | 0              | 0.019          | 0.005     |
| 20                   | 11:110101 | 0              | 0.018          | 0              | 0.004     |
| 21                   | 36:011100 | 0              | 0              | 0.017          | 0.004     |
| 22                   | 13:110011 | 0              | 0              | 0.012          | 0.003     |
| 23                   | 34:011110 | 0              | 0              | 0.012          | 0.003     |
| 24                   | 06:111010 | 0.004          | 0              | 0              | 0.002     |
| 25                   | 07:111001 | 0              | 0.010          | 0              | 0.002     |
| 26                   | 30:100010 | 0.003          | 0              | 0              | 0.002     |
| 27                   | 35:011101 | 0.005          | 0              | 0              | 0.002     |
| 28                   | 52:001100 | 0              | 0              | 0.007          | 0.002     |
| 29                   | 59:000101 | 0.005          | 0              | 0              | 0.002     |
| 30                   | 60:000100 | 0              | 0.008          | 0              | 0.002     |
| 31                   | 09:110111 | 0              | 0.004          | 0              | 0.001     |

| #                    | Escenario | Puntaje        |                |                |           |
|----------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|-----------|
|                      |           | E <sub>5</sub> | E <sub>6</sub> | E <sub>7</sub> | Creativos |
| 32                   | 37:011011 | 0              | 0.003          | 0              | 0.001     |
| 33                   | 48:010000 | 0              | 0              | 0.006          | 0.001     |
| 34                   | 04:111100 | 0.001          | 0              | 0              | 0         |
| 35                   | 05:111011 | 0              | 0.001          | 0              | 0         |
| 36                   | 26:100110 | 0.001          | 0              | 0              | 0         |
| <b>H<sub>C</sub></b> |           |                |                |                |           |
| 1                    | 01:111111 | 0.028          |                | 0.037          | 0.031     |
| 2                    | 47:010001 | 0.042          |                | 0              | 0.028     |
| 3                    | 18:101110 | 0.039          |                | 0              | 0.026     |
| 4                    | 09:110111 | 0              |                | 0.054          | 0.018     |
| 5                    | 33:011111 | 0.024          |                | 0              | 0.016     |
| 6                    | 15:110001 | 0.021          |                | 0.003          | 0.015     |
| 7                    | 41:010111 | 0.019          |                | 0              | 0.013     |
| 8                    | 07:111001 | 0.015          |                | 0.006          | 0.012     |
| 9                    | 58:000110 | 0.012          |                | 0.011          | 0.011     |
| 10                   | 16:110000 | 0              |                | 0.030          | 0.010     |
| 11                   | 50:001110 | 0.011          |                | 0.009          | 0.010     |
| 12                   | 08:111000 | 0              |                | 0.023          | 0.008     |
| 13                   | 22:101010 | 0.008          |                | 0              | 0.006     |
| 14                   | 56:001000 | 0              |                | 0.018          | 0.006     |
| 15                   | 49:001111 | 0              |                | 0.016          | 0.005     |
| 16                   | 57:000111 | 0              |                | 0.008          | 0.003     |
| 17                   | 61:000011 | 0              |                | 0.010          | 0.003     |
| 18                   | 05:111011 | 0.003          |                | 0              | 0.002     |
| 19                   | 32:100000 | 0.002          |                | 0              | 0.002     |
| 20                   | 53:001011 | 0              |                | 0.003          | 0.001     |
| <b>General</b>       |           |                |                |                |           |
| -                    | -         | -              | -              | -              | -         |



|                      | Escenario | Puntaje<br>Muestra<br>total |
|----------------------|-----------|-----------------------------|
| <b>H<sub>A</sub></b> |           |                             |
| 1                    | 01:111111 | 0.031                       |
| 2                    | 28:100100 | 0.017                       |
| 3                    | 47:010001 | 0.012                       |
| 4                    | 54:001010 | 0.012                       |
| 5                    | 11:110101 | 0.009                       |
| 6                    | 12:110100 | 0.009                       |
| 7                    | 43:010101 | 0.009                       |
| 8                    | 03:111101 | 0.007                       |
| 9                    | 45:010011 | 0.007                       |
| 10                   | 17:101111 | 0.006                       |
| 11                   | 08:111000 | 0.005                       |
| 12                   | 30:100010 | 0.005                       |
| 13                   | 48:010000 | 0.005                       |
| 14                   | 21:101011 | 0.004                       |
| 15                   | 31:100001 | 0.004                       |
| 16                   | 35:011101 | 0.004                       |
| 17                   | 59:000101 | 0.004                       |
| 18                   | 62:000010 | 0.004                       |
| 19                   | 09:110111 | 0.003                       |
| 20                   | 18:101110 | 0.003                       |
| 21                   | 22:101010 | 0.003                       |
| 22                   | 25:100111 | 0.003                       |
| 23                   | 26:100110 | 0.003                       |
| 24                   | 39:011001 | 0.003                       |
| 25                   | 46:010010 | 0.003                       |
| 26                   | 63:000001 | 0.003                       |
| 27                   | 02:111110 | 0.002                       |
| 28                   | 10:110110 | 0.002                       |
| 29                   | 19:101101 | 0.002                       |
| 30                   | 20:101100 | 0.002                       |
| 31                   | 27:100101 | 0.002                       |
| 32                   | 04:111100 | 0.001                       |
| 33                   | 05:111011 | 0.001                       |
| 34                   | 06:111010 | 0.001                       |
| 35                   | 13:110011 | 0.001                       |
| 36                   | 15:110001 | 0.001                       |

| #                    | Escenario | Puntaje<br>Muestra<br>total |
|----------------------|-----------|-----------------------------|
| 37                   | 51:001101 | 0.001                       |
| <b>H<sub>B</sub></b> |           |                             |
| 1                    | 01:111111 | 0.024                       |
| 2                    | 11:110101 | 0.017                       |
| 3                    | 31:100001 | 0.012                       |
| 4                    | 03:111101 | 0.011                       |
| 5                    | 40:011000 | 0.010                       |
| 6                    | 27:100101 | 0.009                       |
| 7                    | 54:001010 | 0.009                       |
| 8                    | 08:111000 | 0.007                       |
| 9                    | 09:110111 | 0.006                       |
| 10                   | 16:110000 | 0.006                       |
| 11                   | 21:101011 | 0.005                       |
| 12                   | 32:100000 | 0.005                       |
| 13                   | 04:111100 | 0.004                       |
| 14                   | 13:110011 | 0.004                       |
| 15                   | 19:101101 | 0.004                       |
| 16                   | 29:100011 | 0.004                       |
| 17                   | 38:011010 | 0.004                       |
| 18                   | 62:000010 | 0.004                       |
| 19                   | 15:110001 | 0.003                       |
| 20                   | 17:101111 | 0.003                       |
| 21                   | 25:100111 | 0.003                       |
| 22                   | 33:011111 | 0.003                       |
| 23                   | 39:011001 | 0.003                       |
| 24                   | 53:001011 | 0.003                       |
| 25                   | 57:000111 | 0.003                       |
| 26                   | 61:000011 | 0.003                       |
| 27                   | 05:111011 | 0.002                       |
| 28                   | 07:111001 | 0.002                       |
| 29                   | 28:100100 | 0.002                       |
| 30                   | 36:011100 | 0.002                       |
| 31                   | 50:001110 | 0.002                       |
| 32                   | 06:111010 | 0.001                       |
| 33                   | 30:100010 | 0.001                       |
| 34                   | 34:011110 | 0.001                       |
| 35                   | 35:011101 | 0.001                       |

| #                    | Escenario | Puntaje<br>Muestra<br>total |
|----------------------|-----------|-----------------------------|
| 36                   | 48:010000 | 0.001                       |
| 37                   | 52:001100 | 0.001                       |
| 38                   | 56:001000 | 0.001                       |
| 39                   | 59:000101 | 0.001                       |
| 40                   | 60:000100 | 0.001                       |
| <b>H<sub>C</sub></b> |           |                             |
| 1                    | 01:111111 | 0.030                       |
| 2                    | 46:010010 | 0.025                       |
| 3                    | 05:111011 | 0.013                       |
| 4                    | 18:101110 | 0.013                       |
| 5                    | 47:010001 | 0.013                       |
| 6                    | 16:110000 | 0.012                       |
| 7                    | 23:101001 | 0.010                       |
| 8                    | 07:111001 | 0.009                       |
| 9                    | 09:110111 | 0.006                       |
| 10                   | 49:001111 | 0.006                       |
| 11                   | 04:111100 | 0.005                       |
| 12                   | 10:110110 | 0.005                       |
| 13                   | 15:110001 | 0.005                       |
| 14                   | 33:011111 | 0.005                       |
| 15                   | 37:011011 | 0.005                       |
| 16                   | 08:111000 | 0.004                       |
| 17                   | 11:110101 | 0.004                       |
| 18                   | 41:010111 | 0.004                       |
| 19                   | 50:001110 | 0.004                       |
| 20                   | 54:001010 | 0.004                       |
| 21                   | 58:000110 | 0.004                       |
| 22                   | 42:010110 | 0.003                       |
| 23                   | 61:000011 | 0.003                       |
| 24                   | 17:101111 | 0.002                       |
| 25                   | 22:101010 | 0.002                       |
| 26                   | 56:001000 | 0.002                       |
| 27                   | 06:111010 | 0.001                       |
| 28                   | 20:101100 | 0.001                       |
| 29                   | 28:100100 | 0.001                       |
| 30                   | 31:100001 | 0.001                       |
| 31                   | 32:100000 | 0.001                       |

| #              | Escenario | Puntaje<br>Muestra<br>total |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 32             | 55:001001 | 0.001                       |
| 33             | 57:000111 | 0.001                       |
| 34             | 63:000001 | 0.001                       |
| <b>General</b> |           |                             |
| 1              | 1:111     | 0.320                       |
| 2              | 5:011     | 0.049                       |
| 3              | 3:101     | 0.162                       |
| 4              | 7:001     | 0.020                       |
| 5              | 4:100     | 0.018                       |

Elaboración propia a partir de los datos calculados con *Lipsor Smic-Prob-Expert* (2014).