

Análisis del libro **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Primera entrega

Por Fabián Borea¹



Ficha Técnica

Título del libro:	Estrategias de Comunicación
Autor:	Rafael Alberto Pérez González ¹
Editorial:	Ariel, Barcelona - España
Fecha de Publicación:	Septiembre de 2001
Cantidad de Páginas:	725
ISBN:	84-344-1287-X

PALABRAS CLAVES

Estrategia. Probabilidades. Teoría de juegos. Teoría de los Jugadores. Racionalidad y complejidad. Comunicación Pública. Management estratégico. Información y comunicación. Competitividad. Comunicación estratégica. Estrategias de comunicación.

INTRODUCCIÓN

En la era de la incertidumbre y la complejidad, como única certeza del mundo que nos toca vivir, "Estrategias de comunicación" es un libro que se enfoca en el análisis de dos componentes considerados fundamentales para hacer frente a estos nuevos escenarios del siglo XXI: La estrategia y la comunicación.

De este análisis, fruto de la experiencia académica y profesional del autor, surge una nueva visión del pensamiento estratégico encarada desde el rol de "los jugadores", el hombre, como sujeto principal del discurso científico y no como un mero observador del proceso.

El libro se divide en cuatro grandes bloques o partes que van de lo general a lo particular, partiendo de una visión de la estrategia desde el punto de vista militar (oriental y occidental) "*como el arte del engaño*" (Sun Tzu) o "*uso de la fuerza*" (autores griegos), pasando por las teorías matemáticas sobre el azar, la probabilidad y la incertidumbre; las teorías de la acción social, las teorías de la comunicación, y las bases culturales que las han hecho posible. Concluyendo en donde se nos presenta la estrategia de comunicación como el "arte del consenso", cuyas palabras clave son: Comunicación / Estrategia / Consenso.

A decir de varios autores la obra "*propone una nueva teoría para después del 11 de septiembre*" y, hoy día, tres años después de su primera edición, es un referente en las bibliografías de la Facultades de Comunicación de Latinoamérica, Portugal y España.

Cabe rescatar que este libro acaba de recibir el "**Premio al Mejor Libro Iberoamericano de Comunicación**" otorgado, en unanimidad, por el Jurado de la "**IV Cumbre Iberoamericana de Comunicadores**".

¹ En el Anexo I se desarrolla el perfil profesional y académico del autor del libro y del artículo

Entre las razones esgrimidas por el Jurado en su fallo destaca el hecho de que: *“El libro significa la refundación de un campo de conocimiento emergente, la estrategia de comunicación, que hasta ahora estaba carente de tal esfuerzo y en el que escaseaba la bibliografía seria (...). Pero la obra va mas lejos al plantear la necesidad de una “nueva teoría estratégica” reformulada desde la comunicación”*.

En esta primera entrega nos centraremos en analizar sucintamente las dos primeras partes del libro relacionadas con el conocimiento estratégico y la teoría de los juegos desde la perspectiva de la percepción del juego desde tres puntos de vista: como conflicto puro, la concepción de los jugadores como oponentes racionales y la pretensión de la exactitud matemática.

EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

2.500 años de estrategia: el paradigma militar

La evolución del pensamiento estratégico es abordado desde paradigma militar hasta su incursión en el paradigma científico.

El origen de la palabra lo encontramos en el Siglo VI y V a. de C. dentro del paradigma militar y está enfocado desde dos grandes líneas de pensamiento: la occidental y la oriental. La primera está ligada al uso de la fuerza para resolver conflictos, mientras que la segunda se centra en el uso de la inteligencia sobre la fuerza.

Así, dentro del **enfoque oriental**, encontramos un análisis de uno los grandes estrategias del **Lejano Oriente** (Sun Tzu) y su influencia en el desarrollo del pensamiento militar en el lejano oriente. Su principio estratégico supremo consistía en someter y vencer al enemigo sin combate: *“todo arte de la guerra está basado en el engaño”*. Dentro de sus conceptos podemos encontrar una línea de pensamiento basada en la importancia de la comunicación como base de la estrategia, a saber: el valor de las señales visuales (banderas y estandartes) y acústicas (címbalos y tambores), la redescodificación de conductas y mensajes, el rumor y el peligro de desvincular la palabra de la acción.

En su análisis el autor observa que en occidente el mensaje de Sun Tzu ha llegado con mucha demora quizá como resultado de una sociedad cansada de la violencia y de la guerra fría y lo encontramos reflejado recién en 1954 a través de un escrito de Liddell Hart: *“La perfección de la estrategia es, en consecuencia, producir una decisión sin ninguna seria confrontación”*.

Lo que quizá se puede considerar como novedoso en el análisis desarrollado a lo largo de este capítulo es la inclusión de **la visión estratégica del Oriente Medio**, algo que está generalmente ausente en otras obras. Si bien la incursión de los países árabes sorprende a los políticos y hombres de negocios, el genio político árabe está lejos de ser una creación espontánea. Reconociendo al propio “Corán” como una obra rica en términos para designar la conducta humana organizada con arreglo a fines: *kayd*, “estrategema”, “artificio”; *baram* “rodeo”, “subterfugio”; *jad*, “engaño”, “mistificación”; *mark*, “finta”, “añagaza”. También debemos nombrar “El libro de las argucias” cuyo legado se apoya en enseñarnos una concepción que se apoya menos en la ESTRATEGIA con mayúsculas y más en la finura de las estratagemas y la paciencia, entendida como *“la constancia en los propósitos y el comportamiento con vistas a un objetivo preciso”*.

Desde **el eje occidental** la primera aparición la encontramos dentro de **la cultura Griega** donde hallamos acepciones que van desde lo militar – a partir de los conceptos vertidos por Herodoto y Jenofonte con el sentido de *“dirección de una armada”* o *“cargo”* o *“dignidad de jefe de armada”*-, a lo político – en Atenas y en el orador ático Esquino quien la utiliza para referirse al *“cargo del estratega”*, especie de magistrados, que lo relaciona no sólo con la dirección del ejército, sino sobre todo con las *“habilidades directivas”* (administración de recurso, liderazgo, oratoria y poder).

También Alejandro Magno (330 a. de C.) ocupa un lugar de privilegio refiriendo a la estrategia como *“la habilidad en el empleo de las fuerzas para superar la oposición y crear, como reacción, un sistema unificado de gobierno general”*.

Plutarco, Frontinus forman parte de la documentación que del término y del significado de estrategia encontramos en la civilización griega.

En el apogeo del **Imperio Romano** la palabra estrategia vuelve a tomar fuerza con la acepción de “prefectura”, gobierno militar de provincias. Autores como Plinius Secundus o Plinius Caecilius Secundus ponen énfasis en las aptitudes del mando al área geográfica en que éste ejerce su poder. Tito Livio y Julio César también se encuentran dentro de los autores que desarrollaron el arte de la estrategia, mientras que el primero introduce una reflexión política sobre las raíces del poder que habían hecho crecer la República Romana, el segundo se preocupó más de problemas relacionados con la conducción de los ejércitos y las cuestiones tácticas de la batalla que por las grandes ideas.

El análisis de la evolución no queda en la antigüedad si no que establece una línea que pasa por **el renacimiento** –principalmente a partir de los aportes de Nicolás Maquiavelo que refunda la estrategia en una doble dirección: la abre a la política y la racionaliza, compartiendo la creencia del Renacimiento en cuanto a la razón del hombre y su optimismo-, **el siglo de oro y el barroco** –el arte del ingenio-, la ilustración –la razón y sus luces-, **el romanticismo** – marcado por dos hechos históricos: la Real Academia Española acepta la palabra estrategia (1843) como analogía del uso militar, y la publicación por Karl Von Clausewitz (De la Guerra, 1832, donde toma la estrategia como “concepción”: “La estrategia es el empleo de la batalla con el fin de ganar la guerra. Por tanto, debe dar un propósito a cada acción militar”) y Jomini (la estrategia es conducción y se muestra en movimientos hacia objetivos particulares)- **el positivismo** –el estratega administrador- llegando a **finales del siglo XIX** donde se comienza a hacer el uso del término en otros ámbitos como extensión analógica de los principios militares a otras disciplinas principalmente relacionadas con las ciencias empresariales del marketing y la publicidad.

Hasta aquí hemos ubicado a la estrategia dentro del paradigma militar y su penetración en las distintas disciplinas pero lejos de contar con un sustento científico.

Frente al futuro y el azar: el cálculo de la probabilidad

Recién en 1944 a través de la “**Teoría de Juegos**” o “Teoría de las decisiones interactivas” desarrollada por Von Neumann y Morgenstern se da un nuevo sentido al término estrategia. A partir de esta teoría se introduce, por primera vez, una **concepción científica** de la estrategia de carácter general y abstracto, independiente de su objetivo que pasa a convertirse en calificativo (estrategia ecológica, estrategia psicológica, estrategia militar, etc.)

Este nuevo enfoque pasaría a constituir una parte de la teoría de la decisión (decisiones ante incertidumbre estructurada) e iba a permitir la entrada de la estrategia en disciplinas tan dispares como la estadística, la teoría de la evolución o el management.

Esta teoría no nace en el vacío, surge por dos caminos entrelazados: La evolución de la manera en que los hombres han ido encarando el futuro a través de los tiempos y la reflexión sobre el azar, la probabilidad y la incertidumbre. Para desarrollar esta genealogía el autor analiza su evolución en cuatro fases las cuales transcribimos a continuación:

Primera fase: las bases culturales del futuro y el riesgo

- Las creencias y culturas en que está inmerso el hombre constituye un “orden natural” y permanente que no se puede modificar. todo acontecimiento que se presente imbuido de un componente inmaterial tiende a ser sacralizado.
- El mundo inmaterial de sus creencias se impone como conducta reglada. Cualquier posibilidad de cambiar sus propias circunstancias culturales es vista como antinatural y peligrosa.
- En la medida en que creen que su manera de ser es la expresión de la más genuina condición humana, las demás maneras de ser, usuales en otros pueblos, son menos naturales, peligrosas y en ocasiones hasta perversas. Las personas que habitan en esta primera fase obedecen a la óptica de la guerra de valores, y se sienten inclinadas a luchar para imponer a los demás su mundo de valores. Son pueblos donde tiene cabida el fanatismo, el fundamentalismo, las guerras santas y las cruzadas.

- El futuro se deja en manos de los dioses.
- Se carece de los medios necesarios para calcular el riesgo o el futuro, lo más que se puede medir es el tiempo. Aunque se sientan sus bases.

Esta fase abarca desde los orígenes de la humanidad hasta el renacimiento.

Segunda fase: las bases analíticas de la probabilidad

- Los sujetos pasan a constituirse en el centro de su existencia.
- Los cambios y todo lo que venga de fuera son vistos con admiración pero con temor. Las guerras santas se sustituyen por un esfuerzo "civilizador" (Ej.: La conquista de América)
- El futuro depende de las decisiones humanas, pero la capacidad de cambio es todavía pequeña.
- Se sientan las bases analíticas del cálculo probable del futuro.

Esta etapa abarca el Renacimiento (S. XV y XVI), período que fue caldo de cultivo de una nueva concepción del futuro y el riesgo y en el que iban a nacer dos de las actividades que permitirían el desarrollo de una ciencia del riesgo: *la contabilidad y la prospectiva*.

También debemos recordar que durante ese período se producen dos hechos que, aunque no formen parte *stricto sensu* del Renacimiento, iban a cambiar la actitud del hombre frente al Riesgo: *la Reforma protestante* (1517) y el *descubrimiento del Nuevo Mundo* (1492).

Tercera fase: el probabilismo determinista

- El individuo ha tomado conciencia de que su entorno inmaterial es algo externo, susceptible de ser adoptado, conservado o modificado.
- Las culturas y las normas pasan a ser herramientas cuyo valor va a depender de su capacidad para alcanzar las metas.
- El impulso invasivo se centra en ayudar al necesitado, pero la relación que se construye es una relación de colonización y de dependencia.
- El futuro no depende de los dioses pero está predeterminado por las leyes de la naturaleza.
- Mientras el sueño de la razón crea "demonios" capaces de predecir el curso entero de la historia, la unión del cálculo de probabilidades con la estadística permite por primera vez el cálculo de algunos riesgos humanos.

Este período se extiende entre los Siglos XVII y XIX.

El Siglo XVII es denominado La Revolución científica y estaba llamado a tener consecuencias incalculables. El motor que impulsa el progreso fue la idea de que *la naturaleza está escrita en lenguaje matemático*.

La revolución científica significó el triunfo de lo universal sobre lo particular, y de la racionalidad causal frente al orden divino y el azar.

Nace el cálculo de probabilidades. Los expertos coinciden en datar en 1654 el nacimiento del cálculo de probabilidades, en el curso de una correspondencia entre Pascal y Fermat. Esta correspondencia serviría a Huygens para escribir en 1657 el primer tratado de cálculo de probabilidades, *De ratiocinis in ludo aleae*.

Si en el siglo XVII se habían resuelto los principales problemas del análisis de la probabilidad y sentado las bases para sus aplicaciones estadísticas, serían las numerosas obras del Siglo XVIII las que fijarían la naturaleza de esta nueva ciencia y demostrarían su verdadero valor en la resolución de los problemas reales de la vida real. Este siglo nos habría de aportar también el factor humano, y con él una primera aproximación a la teoría de la utilidad (Daniel Bernoulli, 1738).

A principios del Siglo XIX el científico francés Marqués de Laplace, influido por el éxito de la teoría de la gravedad de Newton, sugirió que debía existir un conjunto de leyes científicas que nos permitieran predecir todo lo que sucediera en el universo con tal que conociéramos el estado completo del universo en un momento dado: *"dadme posiciones seguras y velocidades para todas las partículas, junto a suficiente poder de cálculo, y será posible determinar el curso entero de la historia"*. Acaba de nacer el determinismo científico.

Cuarta fase: el reino de la incertidumbre

- Ningún valor inmaterial, ningún intangible es considerado un logro definitivo.
- El objetivo de la acción humana se orienta a la remodelación permanente de su entorno inmaterial y a la creación de nuevos entornos destinados a ser sucesivamente adoptados, habitados y abandonados.
- Una persona que viva en esta fase ha relativizado sus valores y no intenta imponérselos a los demás.
- El futuro es incierto y se deja en manos de la estrategia.
- La estrategia deja de ser una disciplina exclusivamente militar para convertirse en un sistema de ayuda para el hombre de acción que tiene que adoptar decisiones bajo condiciones de incertidumbre.

En el año 1900 nace la **física cuántica**, de la mano del físico alemán Max Planck, abriendo una brecha en la visión determinista del mundo. Veintiséis años más tarde, Heisenberg terminaría de dar el golpe de gracia al determinismo al formular su famoso **principio de incertidumbre**: *“no se puede predecir acontecimientos futuros si ni siquiera se puede medir el estado presente del universo en forma precisa”*.

A mediados del siglo XX se produce un choque entre aquellos físicos deterministas como Einstein (*“Dios no juega a los dados”*) y los físicos cuánticos como Niels Bohr (que respondió a la frase anterior con *“Dios no sólo juega a los dados, sino que a veces los tira donde no se pueden ver”*). Como es sabido, la teoría de la relatividad general de Einstein no tiene en cuenta el principio de incertidumbre, lo que la hace inconsistente con la mecánica cuántica y otras teorías.

En las últimas décadas, las teorías de las bifurcaciones y del caos (Gleik, 1987; Thom, 1989), procedentes de las ciencias duras (matemáticas y físicas) invaden las ciencias sociales e introducen en el lenguaje científico algunas expresiones paradójicas como “azar organizado” (Atlan, 1972), “orden desde el ruido” (Von Foerster, 1962), e incluso se habla de la “economía del caos” (Laszlo y Laugel, 1998; de “caos management” (Peters, 1987, 1993, 1994) y “modelos de comunicación caótica” (Roldán Castro, 1999).

La gran lección es que estamos solos ante el futuro, pero ese futuro depende, al menos en parte, de nosotros mismo. Keynes nos ha enseñado que cada vez que tomamos decisiones cambiamos el mundo, y lo cambiamos para mejor o para peor, y aunque las consecuencias no dependen sólo de nosotros, la decisión nos pertenece.

Estamos en el umbral de la fundación de la teoría de los juegos y, por tanto, de la toma de decisiones ante incertidumbre, la cual pasaremos a analizar a continuación.

Ante la incertidumbre: La teoría de los juegos

La teoría de juegos, cuyo antecedente remoto lo tendríamos que buscar en el problema del juego en la balla de Paccioli (1494), es esbozada por matemáticos de los siglos XVII y XVIII (Cardano, Kepler, Galileo, Pascal), pero hasta principios del siglo XX no se retomaría y completaría su formulación matemática.

En 1921, el matemático francés, Émile Borel inicia la publicación de varios artículos, entre ellos “La teoría del juego y las ecuaciones integrales de núcleo simétrico izquierdo”, que constituyen el punto de partida de la actual teoría. Pero es John Von Neumann a quien se debe la paternidad de la actual teoría al demostrar en 1926 su famoso teorema mínimas, y al escribir en 1944, en colaboración con Oskar Morgenstern, la obra fundacional *Theory of games and economic Behavior*.

Escrita un cuarto de siglo después de la teoría general de Keynes (1921), la teoría de juegos representa un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre y en la incorporación de la inevitabilidad matemática en la toma de decisiones.

La semilla estratégica: El paradigma lógico-analítico

La teoría de los juegos cambió al menos tres conceptos claves para el pensamiento estratégico: las nociones de **utilidad** –Von Neumann y Morgenstern basaron su teoría de la utilidad en la idea de que se puede medir la fuerza de las preferencias de una persona por una cosa según las penalizaciones que esa persona está dispuesta a pagar para obtenerla-, **incertidumbre** –Las teorías anteriores aceptaban la incertidumbre como un hecho de la vida misma, en cambio la teoría de los juegos le da un nuevo sentido sosteniendo que “la fuente de la incertidumbre radica en las intenciones de los otros”- y **estrategia** -después de la difusión de la teoría de los juegos, el termino estrategia se convirtió en una de las palabras claves de nuestro tiempo. Basta con releer lo conceptos vertidos sobre ella en los párrafos referidos a la evolución del paradigma estratégico del campo militar al campo científico-.

Luego de un rápido recorrido sobre el impacto de la teoría de los juegos en otras disciplinas (Biología, antropología, sociología, psicología estrategia militar, investigación operativa y ciencias políticas) dedica un espacio importante a analizar su impacto en la **teoría de la decisión**. Para comprender la relación entre ambas teorías, lo primero que recalca es que esta última cubre un campo de análisis más amplio que la de los juegos ya que “no todas las decisiones son estratégica”.

La teoría de la decisión nace como respuesta a la necesidad de pasar de una decisión intuitiva a una decisión calculada, sustituyendo la incertidumbre por un riesgo calculado, para lo cual era necesario una actitud más científica en la toma de decisiones.

La incorporación del concepto de estrategia en el ámbito económico y empresarial se lo debemos a Peter Drucker quien, en 1954, propone por primera vez el concepto de “decisión estratégica” en su libro “The Practice of management”.

Pero si la estrategia invadió el management, lo cierto es que del importante legado de la teoría de los juegos queda muy poco. Según Lampel de la teoría de los juegos queda la esencia de su aporte metodológico y sobre todo un modelo de análisis que nos ayuda a enfrentarnos a situaciones problemáticas. Que es lo que Rafael Alberto Pérez llama “**el paradigma lógico-analítico**”.

Cuando se habla de la aplicación de una teoría matemática altamente formalizada, como lo es la de los juegos, a la comunicación, el autor hace una distinción entre:

- **El paradigma lógico-analítico**: es decir, su visión del conflicto como juego; su aparato conceptual; la manera en replantea el campo del conocimiento estratégico, desde las nociones de incertidumbre y utilidad hasta la noción misma de estrategia; el método que aporta para la comprensión y análisis de un problema estratégico. Es decir lo que Lampel (1999) llama “**conjunto de conceptos**” y “**método para ordenar las ideas del estratega**”.
- **El paradigma lógico-formal**: que es el aparato matemático de la teoría. La aportación de modelos formales para el análisis y tratamiento de los problemas estratégicos. Su capacidad para medir objetivamente las diferentes alternativas estratégicas de un jugador. Sus reglas de acción y guías normativas.

El autor se apoya en el primer componente más que en la segundo dado que considera limitativo poder dar tratamiento matemático y ofrecer soluciones exactas desde el punto de la comunicación. Este tema lo veremos en la próxima entrega ya que el mismo es profundizado en la segunda parte del libro.

Otro tema que encarado en esta parte del libro está relacionado con que tanto la teoría de juegos como de la decisión se basan más en una cuestión de información que de comunicación y sin embargo ambas son de gran utilidad para el diseño de estrategias de comunicación.

Desde este punto en el análisis de la teoría de la decisión podemos ver que a partir del aumento de la información se puede pasar de una grado de incertidumbre a otro superior y que cuando existe información en probabilidades, el operador tratará de establecer la esperanza matemática de que el suceso ocurra y para ello acudirá a la teoría de las probabilidades. Pero cuando falta información

sobre probabilidades y nos encontramos en entornos competitivos ante “oponentes racionales”, el decisor tratará de diseñar una estrategia ganadora acudiendo a la teoría de los juegos. De esta manera se destaca que la aplicación o no de la teoría de los juegos en la toma de decisiones no depende del capricho de los operadores, sino que viene marcada por el nivel de información.

Si bien la teoría de los juegos da un nuevo sentido a la incertidumbre esta sigue siendo una cuestión de falta de información.

Si la información (o si se prefiere su contrario, la incertidumbre) es el fundamento de la teoría, la comunicación en sí misma no parece constituir una preocupación especial para la teoría estratégica, aunque sí la tiene en consideración como un rasgo que define algunos juegos y condiciona sus resultados. Tal vez ello explique la escasa literatura disponible sobre estrategias de comunicación, tema de estudio del libro.

Sin embargo se plantea que aunque no constituye un tema prioritario, en una segunda lectura se pone de manifiesto la existencia de una relación estrecha entre la teoría de los juegos y la comunicación. Y la misma se produce en dos direcciones complementarias, por un lado la utilización por la teoría de la noción de comunicación y sus implicaciones, y por otra la utilización por la ciencias de la comunicación de los principios y modelos analíticos de la teoría de los juegos.

Las dimensiones de la estrategia

Hasta aquí se ha reflexionado sobre la actividad estratégica, desde sus orígenes militares hasta la teoría de los juegos, y desde la teoría de los juegos hasta su aplicación actual en otras disciplinas. A continuación se hace un análisis de las diferentes dimensiones de la estrategia como un **concepto poliédrico**.

Tomado como base los enfoques de Henry Mintzberg (1992) y Arnoldo Hax (1994), desarrolla ocho dimensiones, a saber:

- **La estrategia como anticipación.** Hablar de estrategia es hablar de futuro, porque la anticipación ante la incertidumbre del futuro es el fundamento del pensamiento estratégico. Este enfoque, liderado por la llamada escuela sistémica del management, pone de relieve la capacidad del hombre como intérprete de su presente y hacedor de su propio futuro.
- **La estrategia como decisión.** Entender la estrategia como un “conjunto de decisiones” es, sin duda, un enfoque correcto, que viene respaldado por la teoría de los juegos y por la teoría de la decisión.
- **La estrategia como método.** Desde este enfoque metodológico, la estrategia debe responder a la pregunta: ¿Cómo alcanzo los objetivos asignados? ¿Qué pasos tengo que dar?.
- **La estrategia como posición y como ventaja.** Todo camino (método) nos lleva a ocupar una posición. Este enfoque posicional presenta a su vez dos corrientes: una concepción estática (pone énfasis en una buena localización, se podría calificar también como topográfica y conecta con otra dimensión: la estrategia como marco) y una concepción proyectiva (nos habla del camino que hay que recorrer para ocupar una posición).
- **La estrategia como marco de referencia.** Pone el énfasis en la capacidad de la estrategia para acotar territorios de actuación, indicando el camino que se desea recorrer y desautorizando otros campos de actividad.
- **La estrategia como perspectiva y visión.** La fuerza de una visión consiste en desencadenar todos los procesos subsiguientes de tácticas, planes, programas acciones y revisiones.

- **La estrategia como discurso y lógica de acción.** Si la estrategia es capaz de enmarcar conductas es porque su discurso conlleva una lógica de la acción que no sólo compromete la conducta presente, sino también, y sobre todo, las acciones venideras que de esa lógica se derivan. La moderna narrativa tiene el mérito de haber recuperado esta dimensión discursiva de la estrategia al señalar que el objeto de toda estrategia radica en “decir un hacer” en forma de designio.
- **La estrategia como relación con el entorno.** “En esencia, la formulación de una estrategia consiste en relacionar una empresa con su entorno”, Porter (1985).

La prudente y voluntaria renuncia a proponer una definición cerrada –siempre dogmática- de estrategia, unida a la riqueza de facetas y lecturas a que da pie el propio término, hace aconsejable cerrar esta aproximación conceptual a la estrategia delimitándola a través de sus diferencias con otros conceptos y términos fronterizos con los que pudiese confundirse.

Palabras como **misión, metas, objetivos, políticas, tácticas, programas y planes** no sólo son compañeros de viaje de la estrategia, sino que en numerosas ocasiones suelen ser calificados por ésta (objetivos estratégicos, planes estratégicos, etc.). De aquí la importancia entender que éstas palabras son verdaderas herramientas operativas, útiles conceptuales necesarios a la hora de analizar e interpretar las estrategias de nuestros competidores y de diseñar, formular y ejecutar nuestras propias estrategias.

De esta manera se cierra la primera parte del libro que busco develar las transformaciones y sentar las bases del conocimiento actual sobre estrategia.

La segunda parte, la cual analizaremos a continuación, busca dar una respuesta sobre si el conocimiento y la teoría estratégica que disponemos hoy son los adecuados para encauzar los problemas a los que los estrategas y comunicadores han de enfrentarse en el siglo XXI.

NI Oponentes ni Racionales: Hacia una Nueva Teoría de los Jugadores

No todo fueron luces y éxitos para la teoría de los juegos. También hubo sombras y críticas. Las mismas se concentran en tres aspectos muy concretos:

Fomenta el egoísmo y frena la creatividad. Según Heims (1980), la teoría de los juegos transmite un mensaje de cinismo, egoísmo y desconfianza ya que refleja un mundo en el que las personas persiguen lo que consideran que son sus intereses de manera implacable, sin piedad, mas con inteligencia y cálculo. Por otro lado Gregory Batenson, la vieron como un freno peligroso a la creatividad ya que sus aplicaciones refuerzan la aceptación de las reglas y premisas del juego por parte de los jugadores y, de esta manera, es cada vez más difícil que los jugadores imaginen que puede haber otras formas de contender o ponerse de acuerdo.

Los hombres no somos esos seres perfectamente racionales de la teoría de los juegos. El supuesto de racionalidad en que se sustenta no se corresponde con la manera en que el hombre resuelve sus problemas en sociedad (coartada ética) -Los que refutan esta crítica sostienen que la teoría es una estructura abstracta que, al igual que la matemáticas, tiene aplicación en el mundo real en tanto se cumplan los requerimientos previos, independientemente de sus protagonistas-.

Por otro lado la teoría estudia al hombre como un ser “perfectamente lógico” las personas no lo son y fomenta el egoísmo ya que tiene como punto de partida el egoísmo de los jugadores -algo que Von Newmann dijo en varias ocasiones-.

La cuestión de la racionalidad es, sin duda, la más seria. Sin ella no habría teoría, pero con ella la teoría se aleja del comportamiento habitual de la gente. Sus defensores han intentado obviar el problema y mantienen la aplicabilidad de la teoría en todas aquellas situaciones sujetas a

incertidumbre en que se pueda presumir la racionalidad de los actores, como es el caso de los fenómenos empresariales y comerciales.

Ni oponentes, ni racionales, ni tampoco exactos. Se dispone de una teoría concebida para la toma de decisiones entre oponentes racionales, y esas dos palabras: oponentes y racionales, son los dos primeros escollos con los que la teoría iba a tropezar. El tercero lo constituiría su pretensión de exactitud.

La toma de conciencia sobre estas tres cuestiones haría que a las críticas de sus detractores hubiese que añadir aquellas, entre las que se encuentra el autor, que consideran que la teoría es un instrumento fundamental de análisis estratégico y un buen punto de partida para una reflexión más amplia, pero que ello ha de renunciar a alguna de sus premisas y superar alguna de sus limitaciones iniciales.

En esta segunda parte se dedica a profundizar los tres problemas pendientes de la teoría: La percepción del juego como conflicto puro, la concepción de los jugadores como oponentes racionales y la pretensión de la exactitud matemática.

De los juegos como conflicto a los juegos como negociación

Este capítulo se centra en analizar la percepción del juego como conflicto puro y a los jugadores como seres antagónicos y dentro de ellos la primera reflexión que llama la atención es como dentro de la literatura en general los juegos de suma cero (aquellos donde lo que uno gana es directamente proporcional a lo que el otro pierde) han tenido mejor prensa que los juegos de suma distinta de cero. Subyace la idea del conflicto como duelo y del mercado como un campo de batalla.

Este binomio racionalidad-confrontación iba a sufrir dos duros golpes, que cambiarían el curso de la teoría estratégica. El primero de ellos habría de surgir desde dentro de la propia teoría de juegos. Sería Nash (premio Nobel de economía, 1994) con sus famosos puntos de equilibrio quiñen abriría esa puerta. Y el segundo golpe sería la caída del mito de la racionalidad, a mano de los filósofos postmodernos.

Dentro de esta línea las bases del conflicto / consenso , a saber:

Bases bio-ecológicas, le lección de la naturaleza. De mismo modo que en su día la biología adoptó algunas de las aplicaciones de la teoría de los juegos, en la actualidad, son modelos de la naturaleza los que –bajo la rúbrica de *ecoestrategias*- están siendo tenidos en cuenta por la teoría estratégica, especialmente la empresarial. Así, desde el punto de vista que reporta, la relación entre dos organismos puede adoptar cuatro tipos básicos de transacción: depredadora, necrótica, parasitaria y simbiótica. En su análisis destaca que solo una de estos cuatro tipos de transacción, la simbiótica, es una estrategia cooperativa.

Desde el punto de vista económico, tanto la depredación como el parasitismo y la necrosis no crean nada. En la depredación y el parasitismo sólo hay traslación de recursos. En la necrosis hay una pérdida neta. Sólo la simbiosis crea algo que antes no existía y lo agrega al conjunto. A medida que subimos en complejidad y los sujetos crecen en autonomía, esos principios económicos hacen que los conflictos se resuelvan generalmente mediante una estrategia mixta de opciones tanto cooperativas como no cooperativas.

En su reflexión sostiene que, muy posiblemente, el mensaje “oculto” que la naturaleza intenta transmitirnos no sea tanto que la imitemos (como depredadores), sino que nos movamos en su misma dirección, lo que nos llevaría a un ahorro energético basado en una reducción de costes y en el incremento de la cooperación y la comunicación. Hoy también, la dirección del cambio apunta hacia una intensificación creciente de la simbiosis (la forma de interacción cooperativa que crea valor agregado) y de la comunicación (la forma de interacción que tiene un menor consumo energético), sólo que hoy el hombre con la ayuda de las tecnologías de la información tiene, además, la capacidad de acelerar ese proceso.

Bases antropológicas, el juego de los opuestos. Los juegos cooperativos entre seres humanos tienen hoy una explicación evolucionista. Desde este punto de vista se vislumbran dos tipos de estrategias: Las primeras fueron de caza en grupo orientadas a la supervivencia, orientadas a conocer la naturaleza, detectar la presa, perseguirla y matarla (Morín, 1982). Las segundas que se relacionaban con las creencias, la pintura, la magia y el maleficio estaban orientadas a la cohesión del grupo ante las amenazas externas.

Aquí bebemos hacer especial mención al rol que juega la posición de un autor en especial en esta segunda parte del libro, estamos hablando de **Johan Huizinga**. Huizinga (1938) propuso ver la sociedad como un juego con sus reglas y convenciones, y al hacerlo estaba abriendo una importante perspectiva y si bien no fue el primero en exponer esta idea, si fue el primero que le dio una interpretación *lúdica*. Para él el juego mantiene sus raíces en la competición, la tensión y la incertidumbre (en forma coincidente con Von Neumann). Pero a diferencia del juego neumanniano, también planta raíces en lo mágico, lo sagrado y lo ilógico (poético). Siendo la poética como juego del espíritu la que le permite establecer la conexión entre juego y cultura.

Pero junto con la cooperación y las normas, la civilización también trajo el ejército, pues de todos es sabido que la tendencia de toda comunidad hacia su unidad y coherencia no hace sino abrir la brecha que la distancia de las restantes y fue así como la cooperación comenzó a convivir con el conflicto.

Por otra parte, el acuerdo entre los miembros de una sociedad nunca es total y representa siempre un equilibrio precario, porque las personas que comparten objetivos similares tienden a formar subgrupos que, aun sirviendo a las necesidades de la sociedad, amenazan, al centrar sus esfuerzos en objetivos que muchas veces entran en colisión y hacen surgir los llamados *conflictos normativos*.

De aquí se desprende la necesidad de acercarnos a las distintas percepciones del conflicto teniendo en cuenta las distintas aproximaciones culturales dado que cada sociedad se organiza como quiere, o mejor dicho, según las oportunidades que su cultura e historia le han dado.

Esto lo lleva a analizar la posición de oriente versus occidente, de la armonía complementaria de los opuestos al dualismo antagónico. Tanto oriente como occidente han desarrollado bases culturales distintas a la hora de entender la dualidad y con ella el duelo. La cultura oriental, valorando la armonía y la unidad de los opuestos; occidente, enfrentando conceptos, palabras y personas. Esto se traduce en actitudes y comportamientos distintos hacia el conflicto tanto en su exteriorización como en la forma de resolverlos.

Bases psicoculturales, el homo narrans. La psicología popular, la narrativa, la etnometodología, el construccionismo y la teoría de la relación, entre otras pondrían de relieve los aspectos hermenéuticos, relacionales, secuenciales, contextuales e historiadados de nuestros conflictos/consensos.

La psicología popular tiene como objeto de estudio las reglas a las que recurren los seres humanos a la hora de crear significados en contextos culturales, es pues una psicología interpretativa, como puede serlo la historia, la antropología y la lingüística. Pero aporta un enfoque original acudiendo a la narrativa para explicar cómo los seres humanos organizan sus experiencias .

El interés por la narrativa radica en que ésta aporta un marco nuevo de análisis de la condición y acción humana. Por lo cual una comprensión de la acción humana difícilmente puede proceder de otras cosas que no sean razones narrativas.

Lo cierto es que, si el lector se fija, en una narración tenemos todos los componentes del juego estratégico: *actores, situación problemática, decisiones/acciones y resultado*; y en la medida en que las narraciones son representaciones, añaden al juego neumanniano aspectos lúdico/escénicos de juego huizinguiano que lo enriquecen.

Bases sociológicas. Toda situación encierra ambos componentes. Si bien el conflicto social tuvo entre los sociólogos mejor prensa que el consenso, sus padres fundadores – Comte (1798-1857) y Durkheim (1858-1917)- se preocuparon más por los valores y costumbres compartidos que unen a la sociedad y permiten el funcionamiento armónico de sus partes, lo cierto es que sería Karl Marx

(1818-1883) quien al sustituir los valores de Durkheim por la *economía* y al aplicar un enfoque dialéctico, haría del conflicto el eje de su teoría y el motor del cambio social.

En este ítem se analizan las posturas de varios sociólogos en cuanto a la postura conflicto/consenso pasando por Foucault y Derrida (reformulando *confrontación* como *desconstrucción*), Thomas Carver (quién en 1907 expresó “la armonía de intereses no origina problemas y por consiguiente no necesitamos ocuparnos de ella”), Charles H. Cooley (1909, “el conflicto, en cierto modo, es la vida de la sociedad. El progreso emerge de una lucha en la que el individuo, clase o institución trata de realizar su propia idea del bien”), George A. Lundberg (1937, “la comunicación, que no el conflicto, es la esencia del proceso social”; el conflicto es disociativo pues “se caracteriza por una suspensión de la comunicación”), Talcott Parsons (creador del modelo de la acción orientada por objetivos, sustituye el término *conflicto* por los de *tensiones y violencias*), Elton Mayo (desde la escuela de sociología industrial desarrolla tres ideas programáticas: evitar el conflicto, promover el equilibrio y alcanzar un estado de colaboración), Kurt Lewin (1946, propone administración social o ingeniería social de los conflictos), Georg Simmel (1955, Los grupos requieren de la desarmonía lo mismo que de la armonía, de la disociación como de la asociación. A partir de él la administración del conflicto/consenso pasaría a ser una cuestión de estrategia que quedaba en manos de los operadores), Thomas Schelling (1960, quien a partir de su obra *La estrategia del conflicto* aplica la teoría de los juegos al estudio del conflicto y explora las posibilidades estratégicas de las amenazas y coacciones, y también de las promesas y alianzas para afrontar conflictos no queridos).

Bases políticas y económicas. El cálculo del consenso. Aunque son numerosas las personas que relacionan el consenso y la cooperación con la solidaridad, las primeras aproximaciones a la teoría del consenso lo relacionan con el “interés egoísta” -“quien busca su beneficio propios beneficia también a la comunidad” (Adam Smith)-.

La teoría económica explica por qué los hombres cooperan: lo hacen porque son diferentes. Cuando se supone que los intereses de los individuos son idénticos, el cuerpo central de la teoría económica se desvanece. Principio que vale también para la política y otros intercambios sociales (Buchanan y Tullock, 1962; 1980; 1982).

En el contexto de este libro considera importante tener en cuenta que la obra de Buchanan y Tullock no sólo tienen su origen en la teoría política y en la ciencia económica. Sus raíces intelectuales proceden también de la teoría de la decisión y, en concreto, de dos teorías básicas: la de la probabilidad y la de los juegos. Es más la estrategia no sólo está en el origen de la teoría, sino que también está en su meta final: ayudar al hombre de acción a decidir entre la acción voluntaria y la colectiva.

La respuesta desde dentro: los puntos de silla de Nash. Los primeros trabajos de la teoría se centraron en cómo identificar y elegir una estrategia dominante. En estos casos de estrategia dominante el actor social no percibe los hipotéticos beneficios de cooperar y se olvida del equilibrio. Y aunque sería falso pensar que la idea de equilibrio fuese ajena a Von Neumann, lo cierto es que sería John Nash quien extendería esta conclusión a los juegos de suma distinta de cero, ampliando de esta forma el teorema *mínimax*.

Los puntos de silla o de equilibrio de Nash son aquellos resultados en los que los jugadores después de terminado el juego, no lamentan ni se arrepienten de la estrategia empleada porque cada uno por separado considera que le ha dado un buen resultado, dada la estrategia tomada por el otro jugador. Un punto de equilibrio representa la existencia de un resultado estable del juego, considerándose como tal porque cualquier jugador que modificase unilateralmente su estrategia se vería perjudicado con el cambio.

La lectura conjunta de las distintas propuestas que desde la biología, la antropología, la psicología popular, la sociología, la política, la economía, la elección colectiva y la propia teoría estratégicas realiza en este capítulo sienta, al pensar del autor, una nueva base en la concepción de los juegos estratégicos, y la desarrolla a través de cinco conclusiones, a saber:

1. Un juego y su correspondiente estrategia pueden estar orientados tanto a la resolución de un conflicto como al aprovechamiento de una oportunidad.

2. Los jugadores no tienen por qué perseguir los mismo objetivos ni ser necesariamente antagonistas, sino sencillamente diferentes.
3. Debemos superar la concepción estática del juego (el juego como situación) por un enfoque dinámico e iterativo (el juego como proceso, devenir, decurso, discurso, historia, relato, partida). El juego siempre se mueve.
4. Tenemos que asumir que en un juego y en la toma de decisiones que conducen hacia su desenlace/resultado intervienen más elementos que los clásicos de la concepción neumanniana del juego (situación, jugadores, objetivos, decisiones, incertidumbre y resultado). Nuevos elementos como el escenario, contexto, antecedentes, recursos e instrumentos, incidencias azarosas, etc.
5. La teoría estratégica ha de incorporar necesariamente el componente simbólico y cultural a sus planteamientos.

Concluyendo sostiene que para que la teoría estratégica llegase a incorporar esos otros niveles (culturales y narrativos), es preciso no sólo otra noción del juego, sino también otra concepción de los jugadores. Que será el tema de los próximos ítems.

Del jugador racional al hombre-jugador

En este capítulo el autor busca acotar qué dimensiones del hombre y qué parte, en concreto, de la conducta humana constituyen el objeto de estudio de la teoría estratégica. Entendiendo que una ciencia de la estrategia que soslaye el problema del jugador en cuanto hombre, simplificándolo bajo el supuesto de racionalidad o cualquier otro esquema reductor, es una ciencia que se autolimita y que difícilmente va a servirnos para resolver la complejidad de los problemas que deberán enfrentarse en el nuevo milenio.

Se produce un cambio de modelo: de la racionalidad a la complejidad, y para entender la complejidad del mundo que nos rodea es necesario entender la complejidad del hombre: *“La complejidad de la estrategia comienza en la propia complejidad de nuestro ser individual”*.

Este enfoque tiene consecuencias prácticas importantes: si la incertidumbre radica en los demás, la comprensión de la dimensión humana de los jugadores nos debería ser de gran ayuda para interpretar mejor sus conductas y para intentar prever sus posibles decisiones/acciones.

Partiendo de esta concepción debemos aclarar que para hablar de una teoría compleja de los jugadores necesitamos una ciencia de complejidad desde donde construirla. Dicha ciencia a pesar de estar emergiendo nace y se configura en el siglo XX. El problema es que la aplicación de este nuevo paradigma en el campo de la estrategia va a tropezar con dos problemas: Uno, que todavía no existe una trasposición suficientemente desarrollada y sólida de este paradigma desde las ciencias físicas a las sociales y, dos, que gran parte de las teorías que todavía alimentan el conocimiento estratégico son heredadas del anterior paradigma cartesiano-newtoniano, que va a exigir un esfuerzo de acoplamiento.

En este capítulo en particular reflexiona el problema de la racionalidad tomando como punto de partida al hombre, y más en concreto, al hombre-jugador para establecer si, efectivamente, se ha producido una deshumanización de los jugadores a partir de analizar el estado actual de la cuestión sobre la racionalidad determinando las ventajas y desventajas que tienen la teoría estratégica al apoyarse en estos supuestos.

La deshumanización de los jugadores en la teoría estratégica: la génesis del actor racional. Si bien el hombre constituyó la base del pensamiento estratégico clásico tanto oriental como occidental, su figura se ha ido diluyendo hasta prácticamente desaparecer en la teoría de los juegos y en los desarrollos del management estratégico contemporáneo. *“El estratega ha dejado paso a la estrategia”*.

Para ello analiza las líneas de pensamiento que han conducido a la actual situación:

1. La evolución del propio estrategia y del resto de los jugadores en las distintas corrientes estratégicas.

En oriente desde Sun tzu (Siglo IV a. De C.) hasta Kenichi Ohmae (1990) La pérdida del sujeto no se produce por negación, sino por superación. La búsqueda del perfeccionamiento del hombre condujo a una armonización por disolución entre el sujeto y la naturaleza, el hombre y el equipo, las partes y el todo, acorde con sus principios filosóficos y su visión del mundo.

Al igual que en oriente, los estrategas de la Grecia clásica tenían muy claras las habilidades y virtudes que debía reunir el *estrategos*. Y así ocurrió hasta que en el Renacimiento el conocimiento estratégico militar se tropezó con la racionalidad, otra línea de conocimientos proveniente de la filosofía aristotélica y de la llada teoría de la acción social.

2. La evolución de la noción de racionalidad que tomada prestada de la filosofía y de la teoría de la acción social ha ido asimilando la estrategia.

La segunda trayectoria centra su interés en la evolución de la noción de racionalidad que al igual que otras cuestiones científico-sociales encuentra sus orígenes en Grecia. Los griegos fueron los primeros en definir al hombre en términos de racionalidad y sobre este último concepto construyeron la primera teoría del comportamiento humano basado en el libre albedrío y la capacidad de juzgar. La cual ha sido puesta en duda, en épocas recientes, principalmente, por la teoría evolucionista.

3. El encuentro entre las dos líneas anteriores, la estrategia y la acción social en el Renacimiento, favorecida por Nicolás Maquiavelo.

Para Maquiavelo eficaz es toda acción que logra alcanzar sus objetivos. Su obra habría de dejar en la teoría estratégica una orientación que ha sido calificada de *científica, político-racionalista y teleológica-instrumental*. La innovación y el origen de su fama posterior radica en constatar que una conducta política eficaz exigen en ocasiones olvidarse temporalmente de la moral.

A partir del Renacimiento, los ideales que pretendían construir un orden nuevo y, con él, un hombre también nuevo, fundamentados en la capacidad de la razón, habrían de recibir el nuevo impulso del espíritu cartesiano de la evidencia y del afán empirista por encontrar la verdad a partir de la experiencia sensible. Se consagra así un modelo racionalista que se inspira en la actividad científica, y que establece como puntos de referencia centrales las ideas de certeza, evidencia y verdad. En este esquema el método desempeña una función crucial, pues articulando los medios y los fines se garantiza anticipadamente la eficacia del conocimiento. Esta concepción de racionalidad marca fuertemente, aunque con algunos matices, todo el movimiento epistemológico que va de Descartes a Kant, y se extiende después al positivismo del siglo XX.

Desde Descartes al siglo XX sólo será considerado racional aquello que esté conforme a los métodos científicos.

La reflexión sobre la acción se enriquece durante los siglos XVIII al XX con importantes contribuciones que van configurando una teoría de la acción social a caballo entre la filosofía, la política y la sociología. Concretamente, en Adam Smith (con su *homo oeconomicus*) y Max Weber (quien estableció una tipología de cuatro clases de acciones racionales, que hoy en día sigue sirviendo de referente: con arreglo a fines, con arreglo a valores, efectiva y tradicional) vamos a encontrar algunas de las claves del supuesto de racionalidad en que habría de apoyarse Von Neumann para construir su teoría de los juegos.

La conexión entre *homo oeconomicus* y la racionalidad instrumental de Weber hay que encontrarla en el utilitarismo (Jeremy Bentham y John Stuart Mill). La utilidad es el resultado de multiplicar el valor de una elección determinada por su probabilidad subjetiva de ser ejecutada provechosamente, e iba a constituir la piedra angular de la teoría de la elección racional desde Adam Smith. Un siglo más tarde, el teorema de Harzany (1976) nos permite comprobar que el utilitarismo es simplemente el resultado de una aproximación racional al problema de la elección

social (Resnik, 1998). El análisis económico posterior habría de apropiarse de esta idea y haría coincidir la racionalidad con la maximización de la utilidad.

Von Neumann y Morgenstern asumieron los principios económicos y tomaron prestado de la economía el supuesto de la racionalidad. También se preocuparon en separar la utilidad de la probabilidad, basando su teoría de la utilidad en la idea de que se puede medir la fuerza de las preferencias de una persona por una cosa según los riesgos y penalizaciones que esa persona está dispuesta a pagar para obtenerla. El problema es que esta aproximación de Von Neumann y Morgenstern plantea demandas mucho más fuertes sobre las habilidades racionales del agente para fijar sus preferencias que las condiciones de racionalidad que exigían las diferentes teorías de la utilidad que la precedieron (Resnik, 1998). Así es como llegó el actor racional a la teoría de los juegos.

Aquellos autores que defienden la racionalidad lo justifican en base a los siguientes argumentos: *“Se trata de un supuesto, por lo que el término no debe ser entendido en su literalidad; El supuesto es tan generoso que abarca el uso del azar e incluso las conductas de seres supuestamente irracionales; La teoría de los juegos es una estructura abstracta que, al igual que la aritmética o la geometría, tiene aplicación en el mundo real en tanto se cumplan sus requisitos previos, y este es uno de ellos”*.

Las primeras críticas a la “racionalidad” de la teoría de los juegos vinieron desde dentro. Más que objetar la noción misma de racionalidad, este primer bloque de críticas se centra en los límites que la racionalidad impone a la teoría y sus dificultades explicativas. Otro bloque se centra en la dificultad de priorizar las preferencias de los jugadores.

Si los juegos de laboratorio nos enseñan que las excepciones al supuesto de la racionalidad son cada vez más frecuentes, eso no quiere decir que los jugadores actúen de forma irracional, sino más bien parece indicar que los términos racionalidad e irracionalidad han perdido sus fronteras y no describen adecuadamente los fenómenos que pretenden abarcar. De esta forma las críticas dentro de la teoría se remiten a otras disciplinas ya que son las encargadas de proveer el sentido científico de dichos términos.

En este capítulo se comprueba la desnaturalización progresiva del sujeto en la teoría estratégica y a partir de estas premisas la racionalidad deja abiertos tres caminos para una futura disciplina y práctica de la estrategia:

- Mantener el supuesto de racionalidad. Sobre la asunción de que la conducta social puede ser básicamente explicada a través de este supuesto como lo ha sido hasta ahora la conducta económica. Este planteamiento es el defendido por una gran parte de los economistas que trabajan en la teoría estratégica.
- Ampliar la noción de racionalidad. Los que preconizan este camino retienen el término racionalidad, pero amplían su sentido a otros supuestos que hasta ahora quedaban fuera de su significado.
- Cambiar el paradigma. Adoptar este nuevo paradigma significa abordar el tema desde otra perspectiva científica que pudiese ofrecernos un modelo más comprehensivo de la conducta humana (Racionero y Medina, 1990). Si traducimos esta idea al campo de la estrategia, se trataría de reemplazar al jugador racional y los diversos estereotipos en que cristaliza (competidor, cliente, etc.) por un nuevo modelo que nos aporte una concepción más integrada del hombre-jugador.

Luego de un análisis de las posibles consecuencias de cada alternativa, el autor concluye que el cambio de paradigma parece presentarse como mejor opción, siempre que ese nuevo paradigma nos permita construir sobre él una teoría estratégica consistente, más comprehensiva que la actual pero igualmente sólida.

La cuestión de si realmente disponemos de un paradigma de hombre que pueda sustituir, con ventaja, al actor racional es el tema del próximo capítulo.

La crisis emergente en las ciencias del hombre: el paradigma emergente

La primera reflexión que nos acerca el autor hace referencia a la ausencia del Hombre en las ciencias del Hombre. Por paradójico que parezca, las diversas disciplinas han ido fragmentando al hombre y reemplazándolo por sus componentes, a través de un doble proceso: por una parte, se alejaron unas de otras especializándose y encasillándose en enfoques parciales que perdían la perspectiva global del hombre, y, de otra, sustituyeron al hombre como conjunto por sus partes componentes.

Este proceso, que se inicia en el siglo XVII por la influencia del paradigma cartesiano-newtoniano de la física clásica, ha comenzado a ser cuestionado por parte del cuerpo académico en las últimas décadas.

La conciencia de que la primitiva unidad del conocimiento se ha ido fragmentando unida al presentimiento de que la ciencia actual está a punto de alcanzar una síntesis entre sus teorías "generales", llevó a los científicos a proclamar la necesidad de superar esta fragmentación reuniendo los "trozos rotos" del sujeto e integrarlo en sus planteamientos.

Estas corrientes, contrarias a la fragmentación del conocimiento, podemos agruparlas en dos:

- Aquellos que persiguen un ser unificado, o mejor dicho una meta-teoría que unifique todas las ciencias, y
- Aquellos otros que proponen un avance interdisciplinario en el estudio de sus diferentes materias.

Edgar Morin, uno de los más entusiastas estudiosos de este modelo de pensamiento basado en la interdisciplinariedad, sostiene que *"las ciencias humanas no han constituido nuevas humanidades modernas: o bien obedecen al modelo especializado, cuantitativo, formalizado, reductor, de las ciencias físicas tradicionales, y por ello eliminan el sujeto, el hombre, o bien proceden aún del ensayismo filosófico-literario, y se inscriben, desarrollándola pero sin renovarla, en la tradición de las humanidades clásicas. Cada uno de los fragmentos separados ignora el rostro global del que forma parte. La disyunción y el parcelamiento de conocimientos está provocando lo que Gusdorf denomina justamente "patología del saber": nuestras ganancias inauditas de conocimientos se pagan con inauditas ganancias de ignorancia. Hoy día, el edificio del saber contemporáneo se eleva como una torre de Babel que nos domina en lugar de dominarla nosotros a ella."*

Hoy en día, aunque las grandes expectativas iniciales se han visto defraudadas, y hay que reconocer que la síntesis deseada no se logra todavía, lo cierto es que la tendencia a la Inter., multi y trans - disciplinariedad se ha abierto paso.

La recuperación del sujeto por las ciencias del hombre está en marcha y, cualquiera que sea el camino que nos conduzca al ser humano, todos coinciden en que la solución va a venir a través de un enfoque holístico, que integre tanto los distintos conocimientos sobre el hombre como sus propios componentes en una concepción global y sistémica.

El desarrollo de la teoría general de sistemas permite hoy acercarnos al hombre y estudiarlo como un sistema, lo que ayuda a unificar las distintas perspectivas académicas y aventurar así una interpretación del sujeto en términos de un modelo formal, cuyas propiedades se correspondan hasta cierto punto con las estructuras subjetivas que se tratan de conceptualizar (Pinillos, 1975).

El análisis sistémico exige que el objeto (en este caso, el ser humano) se estudie como un sistema global de conexiones cualitativamente determinado, interrelacionado en todos sus elementos y subsistemas.

Desde esta perspectiva sistémica, el hombre puede ser concebido como:

- Un sistema viviente, abierto, activo y orientado por objetivos
- Evolucionado
- Multidimensional y relacional

- Complejo
- Simbólico
- Axiológico
- Dotado de capacidades cogitativas-comunicativas, imaginativas-prospectivas y estratégicas-electivas

Si bien el autor tiene presente la existencia de otros muchos rasgos significativos de la condición humana, considera que dentro del marco conceptual que se impone la obra con orientación estratégica y comunicativa, éstos son los que mejor definen el paradigma emergente del hombre a cuya explicación dedica todo este capítulo.

El punto es que nos encontramos en un terreno que se mueve debajo de nuestros pies, tal es la celeridad con la que cada día los científicos nos sorprenden con nuevas teorías y hallazgos. De ahí la rúbrica de paradigma emergente con la que la ha bautizado el autor.

A partir de esta aproximación sobre el modelo de hombre que emerge de la nueva ciencia, se plantea la necesidad de contar con una mente compleja y abierta a entenderlo. O al menos intentarlo. Y queda por ver si sobre esa complejidad es posible rediseñar una teoría estratégica.

El primer paso que se va a dar en esa dirección lo lleva a considerar al hombre emergente desde el enfoque estratégico y a proponer, en el próximo capítulo un modelo descriptivo del hombre jugador.

El modelo del hombre jugador

El modelo que propone concibe al sistema estratégico humano como el resultado de la interacción de varios subsistemas interrelacionados, a saber:

- Subsistema cognitivo,
- Subsistema valorativo,
- Subsistema prospectivo / imaginativo y
- Subsistema electivo

Para armarlo parte del supuesto de que el mismo está regido por seis principios:

- *Principio de desarrollo y relación con el entorno.* El desarrollo vital del hombre implica una necesidad de relación / comunicación activa continua con el entorno personal y no personal.
- *Principio de percepción selectiva.* El hombre como “acotador” de su propia realidad.
- *Principio hermenéutico-narrativo.* Este principio consta de dos aspectos. El primero es el hermenéutico, por el cual el ser humano traduce / representa / organiza las informaciones sobre la realidad exterior hasta convertirlas en componentes cognitivos manejables (conceptos, palabras, esquemas, guiones, relatos, mapas, imágenes mentales, etc.). El segundo, propuesto por Sarbin (1986), sugiere que los seres humanos pensamos, percibimos, imaginamos y hacemos elecciones de acuerdo con las estructuras narrativas. Y que es a través de su narrativa como el ser humano recolecta el pasado para proyectar el futuro.
- *Principio de valoración.* Seleccionar, percibir, representar y elegir una respuesta entre varias posibles son actividades que requieren poner orden y, para poner orden, hay que dar prioridades y, para dar prioridades, hay que establecer antes los parámetros y valores con los que se juzga y elige.
- *Coherencia interna.* Nuestro pensamiento es un todo organizado y esa organización plantea una exigencia de coherencia, que no es otra que la necesidad de la unidad del sujeto en el espacio-tiempo.
- *Intencionalidad y agencialidad.* El hombre necesita dar a su vida un sentido de significado y de dirección. Todo sistema es dinámico, se dirige hacia su futuro. Un futuro incierto desde el que

ciertos atractores nos están llamando. Para ello el hombre ha de resolver los problemas y conflictos del vivir utilizando sus capacidades y aptitudes predictivas y estratégicas (el hombre como ser agencial, propositivo, intencional anticipativo, electivo, etc.)

A continuación me voy a atrever a desarrollar un esquema comparativo entre la teoría estratégica tradicional y este nuevo modelo de hombre jugador tomando los conceptos vertidos por el autor a lo largo del presente capítulo.

Concepto	Teoría estratégica convencional	Modelo hombre-jugador
El pasado del sistema	- Concibe a los actores como seres en blanco que se enfrentan a los problemas armados únicamente de datos, capacidades analíticas y sistemas lógicos formales, con claro descuido de los antecedentes culturales y personales de los conflictos. - Maneja un instrumental analítico que pone el énfasis en el presente y en el futuro del sistema con descuido del pasado (excepto algunos datos históricos de ventas, financieros, etc.)	- El pasado del sistema ha dado lugar a los antecedentes no sólo del problema sino también del propio jugador. O lo que es lo mismo: cada uno de nosotros es parte constituyente de sus propios conflictos. - Y que nuestra percepción de la realidad (incluida la de los directivos) es cultural (y como tal relacional) y narrativa (guiada por las historias acumuladas)
Subsistema valorativo: Dar prioridades	- Parece haber reservado los principios jerárquicos de ordenar y priorizar valores y preferencias para momentos muy determinados de un supuesto proceso estratégico de carácter secuencial: 1) Definición del marco estratégico y de la tríada constituyente (visión, misión, valores); 2) La fase de formulación y elección de estrategias, y 3) la evaluación de resultados.	- Frente a este esquema formal y lineal, el sistema valorativo del ser humano actúa en paralelo con los otros subsistemas cada vez que es requerido (sin perjuicio de las cinco actuaciones básicas) - En ocasiones, nuestros conflictos y nuestras oportunidades surgen precisamente por cuestiones relacionadas directamente con el sistema valorativo, por que valoramos una misma situación con criterios distintos a como lo hacen los restantes jugadores.
Subsistema Cognitivo: Acotación, Interpretación y construcción de la realidad	- El enfoque convencional suele considerar la cognición como una fase del proceso estratégico: la etapa de información. - Cuando se plantean los procesos cognitivos acude a las tesis cognitivas. Piensa en términos de información (datos) y no de comunicación (valores) - Ha descuidado la interpretación / reconstrucción subjetiva de la realidad por el hombre-jugador, y se ha apoyado en la teoría clásica de la razón, proveniente de Aristóteles y construida sobre dos únicos parámetros: razones y creencias.	- Si bien hasta fechas muy recientes el conocimiento no mereció como tal interés del management ni de la teoría estratégica, ello no ha impedido que hoy en día la gestión del conocimiento constituya una de las materias más emergentes del management, encuadrada en la gestión de intangibles. - El cognitivismo está superado por enfoques más culturales y relacionales del conocimiento. - La causa de muchos conflictos no se debe necesariamente a que los sujetos implicados tengan razones enfrentadas, sino a que suelen tener representaciones distintas del conflictos. - En gran medida, la solución del conflicto comienza por comprender las representaciones que de él se han hecho los diferentes jugadores,

		empezando por nosotros mismos. - En la medida en que los hombres no respondemos con nuestras acciones tanto a lo que son las cosas como a lo que creemos y queremos que sean (pinillos, 1988), esta idea es especialmente relevante para las estrategias de comunicación: un cambio de nuestras imágenes y representaciones mentales traerá consigo una modificación de los comportamientos.
Subsistema electivo e imaginativo-prospectivo: Adoptando Estrategias	- En cuanto al <i>análisis de la información</i>: trabajará con los datos obtenidos en la etapa de información: 1) Del entorno y el mercado, como del dintorno (fuerzas y debilidades del sistema estudiado). 2) Los recursos y capacidades de la organización, sus fuerzas y debilidades. 3) La cultura organizacional, los valores y las expectativas de los que detentan el poder de la organización - En cuanto a la <i>contextualización</i>: Un estrategia no puede ser tan tímido como para no explotar completamente la fuerza competitiva de su organización o proyecto, pero al mismo tiempo tiene que ser realista y no tratará de obtener imposibles. Esto implica: 1) Identificación de las fuentes fiables de información, 2) Exploración de la interdependencia entre las variables consideradas del sistema y su entorno. 3) Identificación del problema como resultado del proceso valorativo. - En cuanto al <i>método</i>: En el campo de la práctica profesional se puede observar que el análisis estratégico de la información se realiza de formas diferentes, que van desde procedimientos deducidos de la ciencia (investigaciones cuantitativas, análisis empresariales y del entorno) hasta reflexiones puramente intuitivas.	- Sería deseable poner mayor énfasis en los aspectos culturales del contexto y en una visión más dinámica del juego. - La importancia de este proceso contextualizador para una teoría de la comunicación estratégica es clara. La cuestión aquí es que la comunicación no es algo que el emisor le haga al sujeto, sino que sujeto y mensaje se encuentran e interactúan en contextos dados, y que el sujeto da un sentido a las informaciones en función de sus intenciones, de su contexto y de su red de relaciones actuales.

A lo largo del capítulo se ha tratado de recuperar el factor perdido: el propio hombre, para, de esta manera reintegrarlo en la teoría y recomponer el binomio hombre-jugador. La búsqueda del modelo está centrada en ayudar a visualizar las propiedades que diferencian al sujeto del paradigma emergente con respecto al de otros modelos precedentes.

Este hombre jugador es un creador de sentidos y un gestor de futuros, dotado de capacidad para elegir tanto sus metas como las estrategias que le ayudan a alcanzarlas. Un ser simbólico y axiológico que constantemente está gestionando/negociando el paso del presente a un futuro mejor, un ser que se está autocreando dentro de los límites de su propia identidad, abriendo nuevos

caminos y sorprendiéndonos con reacciones insospechadas. Pero el que sea un producto de sí mismo no debe hacernos olvidar que también lo es de su tiempo/espacio particular. Es un ser sociocultural inmerso en una semiosfera cambiante.

La teoría de las partidas

A lo largo de este capítulo el autor se centra en analizar las aproximaciones con las que en los últimos años el management está tratando de desentrañar los complejos vericuetos que sigue el proceso estratégico en ese gran jugador colectivo llamado *organización*. Trata de vislumbrar hasta que punto estas escuelas respaldan o refutan la aproximación que se ha desarrollado a lo largo de la segunda parte y llega a las siguientes conclusiones:

- Todas las escuelas del management son parciales y muchas de ellas unidimensionales. Eligen una dimensión de la organización y de sus estrategias y la elevan a categoría. Una dimensión que, por muy correcta que sea, no ha sabido o querido ensamblar con el resto generando, de esta manera, un resultado insatisfactorio.
- Toda ellas olvidan el factor sin el cual difícilmente pueden conseguir la dimensión en que han puesto su propio foco. Sin el cual no se puede liderar, visionar, crear cultura organizacional, consensuar, influir, conducir, ejercer poder, crear representaciones e imágenes, transformar, etc.. Estamos hablando de la *comunicación*. Lo que deja sin resolver cómo se pueden dirigir, y coordinar dichos procesos.
- Incluso las escuelas que toman en cuenta la comunicación y sus consecuencias (conocimiento, calores, cultura, poder, etc.) han profundizado muy poco en la interacción simbólica como factor co-causal de dichos procesos de aprendizaje, culturales y políticos. Tienden a pensar en la comunicación en términos de una herramienta que les puede ayudar instrumentalmente a lograr sus objetivos, pero no en términos de una forma de interacción –la simbólica–, que ha hecho que la organización sea así y no de otra forma. Hablan de organizaciones inteligentes, pero se han olvidado de que ha sido precisamente la interacción pensamiento-lenguaje la que ha dado al hombre su condición inteligente, y la que puede hacer a una organización inteligente o no.

Como consecuencia de todo esto, hace falta una escuela de administración que aporte un modelo estratégico que sea capaz de movilizar interna y externamente las capacidades de la organización y extraer toda su inteligencia. La hipótesis sobre la que trabaja el autor es que dentro de ese modelo la comunicación debe emerger como el proceso directivo fundamental capaz de articular dichas capacidades y de desencadenar los restantes procesos.

CONCLUSIONES

En esta síntesis de las dos primeras partes de la obra hemos recorrido la evolución del pensamiento estratégico desde sus inicios en el siglo IV antes de Cristo dentro del paradigma militar en oriente y occidente, hasta su intersección, a mediados del siglo XX, con los trabajos sobre teoría de los juegos desarrollados por Von Neumann y Morgenstern que se reconocen como base fundacional del paradigma científico del pensamiento estratégico. Este cambio de paradigma se explica a partir del cambio de prioridades que produce el desplazamiento del conocimiento estratégico del ámbito militar al civil para aplicarlo a la resolución de conflictos.

El objetivo de la primera parte estuvo centrado en develar las transformaciones y sentar las bases sobre el conocimiento actual de la estrategia.

Esto nos llevó a preguntarnos si el conocimiento y la teoría estratégica que hoy disponemos son o no los adecuados para encauzar los problemas a los que los estrategas y comunicadores se enfrentarán en el siglo XXI.

En la segunda parte del libro la principal preocupación se centra en el HOMBRE. Su análisis parte de las limitaciones impuestas por las pretensiones de exactitud de la teoría de los juegos, el agotamiento de un modelo basado en la racionalidad y lo cuantitativo, y el secuestro del estratega por la propia teoría estratégica, lo que condujo a la necesidad de buscar al sujeto y una teoría de los jugadores.

En esta parte hay una idea que no podemos dejar de resaltar: *“La complejidad de la estrategia comienza en la propia complejidad de nuestro ser individual”* y es a partir de esta “piedra angular” que el autor identifica los tres problemas pendientes de la teoría estratégica: la percepción del juego como conflicto puro, la concepción de los jugadores como oponentes racionales y la pretensión de exactitud matemática. Como respuesta a estas consignas nos plantea la necesidad de redefinir el concepto de juego y trabajar sobre una noción claramente diferente de los jugadores (teniendo en cuenta dos importantes implicancias: replantearse en profundidad la noción misma de jugador y abrir la partida a nuevas categorías de jugadores)

El desafío está planteado y a partir de aquí se produce el solapamiento en que se funden el management estratégico y las teorías de la acción comunicativa, las cuales serán tratadas en la próxima entrega cuando nos aboquemos a analizar las dos últimas partes del libro referidas a: ***El management estratégico de la comunicación pública y Pactando con el futuro.***

Hasta la próxima entrega.

ANEXO I

Perfil Profesional y Académico

Autor del libro



Rafael Alberto Pérez (www.rafaelalbertoperez.com).

Más de treinta años en el mundo profesional de la comunicación, y casi otros tantos como profesor de la Universidad Complutense, dan a Rafael Alberto Pérez ese carácter teórico-práctico que le ha convertido en un autor de referencia en el campo, todavía poco explorado, de las estrategias de comunicación.

Doctor en Ciencias de la Información y doctor ex-tesis en Derecho, en 1973 introduce los estudios de Estrategia de Comunicación en la Universidad española al crearse la primera Facultad de Ciencias de la Información.

Sus primeros trabajos de investigación sobre la eficacia de la comunicación publicitaria fueron reconocidos con el Premio Nacional de Investigación en Comunicación, Gardoqui-Sarpe (1974) y con la Venera Académica del Instituto Nacional de Publicidad (1979).

En los años 80 centra su investigación en las estrategias de comunicación que deberían conducir a esa eficacia. Trata de articular en un marco teórico unificado los modelos de la comunicación elaborados por las Teorías de Comunicación y los modelos directivos propuestos por el *management*. Lo que le lleva en 1981 a proponer la teoría de los juegos como paradigma científico de la comunicación pública por objetivos ("La estrategia de la comunicación publicitaria", Instituto Nacional de Publicidad, Madrid, 1981).

De su última obra "Estrategias de comunicación", (Ariel Comunicación, Barcelona 2001), se ha dicho que aporta "una nueva teoría estratégica para después del 11 de septiembre".

En el mundo académico, además de las asignaturas que imparte en la Universidad Complutense, es Profesor Invitado para el "Módulo de Estrategia de Comunicación" en diferentes cursos de postgrado de Universidades españolas, portuguesas, iberoamericanas y de la Europa del Este.

En el mundo profesional, le tocó vivir el "boom" de la publicidad en los años sesenta desde las agencias Lintas, F.C.B y McCann Erickson. Tras una importante experiencia en productos de gran consumo -Unilever, Coca Cola, Gillette, Johnson Wax-, en 1977 da un giro hacia los problemas de opinión pública como fundador y Director del Centro de Estudios y Comunicación Económica, entidad que jugó un destacado papel en la "transición económica" española.

En 1982 funda el Instituto de la Comunicación Pública y en 1995 Consultores Quantumleap Comunicación e Imagen.

Experto invitado de la Unión Europea, tiene amplia experiencia como consultor de empresas internacionales y de instituciones con clara incidencia en la vida pública española.

Autor de veinte libros, algunos de ellos recomendados en Universidades españolas e hispanoamericanas, y articulista de los diarios económicos 5 Días y Expansión, es miembro fundador de la sección española de la Public Choice Society, de ADC/Dircom y del Club de Periodistas Gallegos en Madrid.

Autor del artículo



Roberto Fabián Borea (www.byagroup.com.ar)

Maestrando en Desarrollo Económico Local (Universidad Autónoma de Madrid – Universidad Nacional de San Martín), Licenciado en Administración (Universidad Nacional de Lomas de Zamora). Coordinador del “Programa de Formación y Asistencia Técnica para el Desarrollo Económico Local” (Universidad Nacional de Lomas de Zamora).

Director de “B&A Group – Consultores”.

Docente e investigador universitario, Titular de Cátedra “Teoría y Técnicas de la Decisión” (Universidad Nacional de La Matanza), Profesor Invitado en la Maestría en Desarrollo Económico Local (Universidad Autónoma de Madrid – Universidad Nacional de San Martín). Coordinador de la carrera de “Especialización en Gestión de Proyectos y Asistencia Técnica en Promoción de Educación y Salud de La Comunidad” (EDUSALUD).

Investigador del Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDET – UNSAM). Secretario del Centro Iberoamericano de Estudios en Comunicación, Información y Desarrollo (CIECID).

Ensayista y conferencista sobre temas de estrategia, política de negocios y desarrollo organizacional. Especialista en el diseño e implementación de políticas y proyectos para la inserción laboral de personas con discapacidad y grupos vulnerables.

ANEXO II

Estructura temática de las dos primeras partes del libro

PARTE 1: EL CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

Introducción

1. 2.500 años de estrategia: el paradigma militar

1. Un viaje de 2.500 años
 2. La construcción histórica de la estrategia
 3. La extensión analógica de la estrategia a otras disciplinas
 4. El giro semántico
 5. El paradigma militar en la comunicación pública
- Tribuna: El decir de un hacer (Gral. Miguel A. Baquer)

2. Frente al futuro y el azar: el cálculo de la probabilidad

1. Afrontando el futuro
 2. Primera fase: las bases culturales del futuro y el riesgo
 3. Segunda fase: las bases analíticas de la probabilidad
 4. Tercera fase: el probabilismo determinista
 5. Cuarta fase: el reino de la incertidumbre
 6. La incidencia de la predicción probabilística en la comunicación pública
- Tribuna: La voluntad y el azar (Camilo José Cela)

3. Ante la incertidumbre; la teoría de los juegos

1. Más allá de las palabras y del presente
 2. La teoría de los juegos
 3. Los conceptos de juegos y de estrategia en la teoría de los juegos de estrategia
 4. Juegos consecutivos y juegos simultáneos
 5. Juegos de suma cero y de suma distinta de cero
- Tribuna: El poder de decidir en la empresa (Luis Ángel Sanz de la Tajada)

4. La semilla estratégica: el paradigma lógico-analítico

1. Aplicaciones de la teoría de los juegos en otras disciplinas
 2. Ante la incertidumbre: contribuciones de la teoría de los juegos a la teoría de la decisión
 3. Estrategia y *management*: el *management* estratégico
 4. Estrategia y marketing: el marketing estratégico
 5. Teoría de los juegos y comunicación. El paradigma lógico-analítico
- Tribuna: El tiempo perdido (Rafael Puyol)

5. Las dimensiones de la estrategia

1. Un concepto poliédrico
 2. La estrategia como anticipación
 3. La estrategia como decisión
 4. La estrategia como método
 5. La estrategia como posición y como ventaja
 6. La estrategia como marco de referencia
 7. La estrategia como perspectiva y visión
 8. La estrategia como discurso y lógica de la acción
 9. La estrategia como relación con el entorno
 10. Qué no es estrategia: conceptos fronterizos
- Tribuna: La estrategia es un arma cargada de futuro (Alberto Pena)

Epílogo de la parte I

PARTE 2: NI Oponentes ni Racionales: Hacia una Nueva Teoría de los Jugadores

Introducción

6. De los juegos como conflicto a los juegos como negociación

1. Primera cuestión pendiente: la percepción del juego como conflicto puro de los jugadores como antagonista
 2. Problemas, conflictos y oportunidades
 3. Las bases del bio - antro - psico - socio - político - económicas del conflicto/consenso
 4. La respuesta desde dentro: los puntos de silla de Nash
 5. Acción voluntaria y acción colectiva: cooperación, negociación y consenso
 6. Un nuevo modelo de juego
- Tribuna: De las idas a los hechos. El papel de la comunicación en la toma de decisiones (J. M. Buchanan)

7. Del jugador racional al hombre-jugador

1. El hombre, ese jugador
 2. El cambio de modelo: de la racionalidad a la complejidad
 3. La deshumanización de los jugadores en la teoría estratégica: la génesis del actor racional
 4. El supuesto de racionalidad: argumentos a favor
 5. Las críticas a la racionalidad
 6. Qué caminos nos dejan
- Tribuna: La razón/acción comunicativa de Habermas: el sueño fallido de una nueva racionalidad democrática (Jose Luis Pinillos)

8. La crisis del sujeto en las ciencias del hombre: el paradigma emergente

1. La crisis del sujeto
 2. La recuperación del sujeto
 3. En busca de una salida: el paradigma emergente
 4. El ser humano como un sistema viviente, abierto y orientado por objetivos
 5. Un ser evolucionado
 6. Multidimensional y relacional
 7. Complejo
 8. Un ser simbólico y axiológico
 9. Dotado de capacidades cognitativas - comunicativas, prospectivas - imaginativas y estratégicas – electivas
- Tribuna: Del jugador racional al hombre jugador (Carlos López Cano Vieira)

9. El modelo del hombre jugador

1. La conveniencia de un modelo
 2. El modelo que se propone
 3. Desarrollo del modelo
 4. Conclusiones
- Tribuna: Del hombre racional al hombre que emerge del *management* (Jesús Bermejo)

10. La teoría de las partidas

1. Recapitulando: una nueva concepción del juego y de los jugadores
 2. Atando cabos sueltos: el jugador colectivo
 3. El proceso estratégico en las organizaciones: qué dice hoy en día el *management*
 4. No estamos solos
- Tribuna: Cooperación y competencia: el futuro de internet (Alfonso González Herrero)

Epílogo de la parte II