

# **EL NUEVO ESTRATEGA HABITA LA FRONTERA**

## **RASGOS COMUNICATIVOS Y PSICO-SOCIALES DEL NUEVO PROFESIONAL DE LA ESTRATEGIA**

Aitor Ugarte Iturrizaga

Adjunto al Gerente de Madrid Salud (Ayuntamiento de Madrid).

Vicepresidente Ejecutivo para España de FISEC.

[ugarteia@gmail.com](mailto:ugarteia@gmail.com)

### **C.V.**

Licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra, es también Especialista en Comunicación Política y Doctorando en la Universidad Complutense de Madrid, además de Master en Marketing y Comunicación Multimedia por la Escuela de Negocias IEDE y Técnico en Gestión del Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya. Fue periodista en medios audiovisuales como la CADENA SER y CNN+ antes de dar el salto a la comunicación institucional, primero en la Comunidad de Madrid y ahora en el Ayuntamiento de Madrid. Es autor y editor de varios libros y artículos científicos sobre comunicación, además de profesor en Masters y director de Cursos y Jornadas en la Universidad Complutense

### **RESUMEN:**

En este mundo opaco, cambiante y difícil de comienzos del S.XXI surgen algunas iniciativas intelectuales atrevidas que ofrecen nuevos modos de leer la realidad y de actuar sobre ella. El Management 2.0 de Gary Hamel, la Nueva Ilustración de George Lakoff y la Nueva Teoría Estratégica de FISEC son tres de estas nuevas miradas. Enmarcado dentro de este último grupo de pensamiento, el autor de este artículo propone una reflexión sobre qué rasgos debería poseer un líder de esta nueva época, que tuviera la capacidad de

captar la realidad de una manera más rica y fecunda, más relacional e intuitiva. Identifica así un líder resonante al que denomina Nuevo Estratega y al que metafóricamente otorga el papel de vaso comunicante en una frontera fluida, paradójica, compleja y habilitadora entre dos modos de entender el mundo: el primero de los modos corresponde a una interpretación añeja de la realidad que se resiste a morir y el segundo a otra explicación emergente que no tiene aún la suficiente fuerza para imponerse.

**Palabras clave:** comunicación, estrategia, lenguaje, metáfora, frontera.

### **ABSTRACT**

THE NEW STRATEGIST INHABITS THE FRONTIER. COMMUNICATIVE AND PSYCHOSOCIAL FEATURES OF THE NEW STRATEGY PROFESSIONAL.

In this opaque, changing and difficult world at the beginning of the 21<sup>st</sup> Century, some intellectual and daring initiatives arise, which offer new ways of interpreting reality and acting on it. Gary Hamel's 2.0 Management, George Lakoff's New Illustration and FISEC's New Strategy Theory are three of these new perspectives. Within this last group, the author of this article presents his thoughts about the traits that a leader of this new era should have, who would be capable of capturing reality in a richer, more fruitful, and perhaps more connected and intuitive way. He therefore identifies a resounding leader, whom he calls the New Strategist, and to whom he metaphorically gives the role of communicative vessel in a fluid, paradoxical, complex and empowering frontier between two ways of understanding the world: the first way responds to an old interpretation of reality which resists dying, and the second to another emerging explanation which still is not strong enough to germinate.

**Keywords:** communication, strategy, language, metaphor, border.

*“La frontera, la tierra de nadie,  
la no pertenencia, el territorio de la escritura.”*

Juan José Millás, escritor.

*“Creo mucho en la idea de frontera  
como lugar de residencia.”*

Andrés Neuman, escritor.

Vivimos tiempos interesantes, tiempos de cambios acelerados. Los paradigmas comunicativos, sociales, económicos-financieros, educativos varían con una velocidad nunca experimentada hasta el momento. Después de la quiebra de *Lehman Brothers*, el cuarto banco inversor de los Estados Unidos, en septiembre de 2008 las fichas del dominó instalado en el poder durante los últimos años del S.XX y los primeros años del S.XXI han ido cayendo hasta situar al mundo en una crisis de la que un año después apenas se ven atisbos de salida. Una crisis en la que el viejo modelo se resiste a morir y el nuevo no termina de nacer.

Algunos están recibiendo esta nueva crisis con los brazos abiertos pues confían que a partir de ella alcen la cabeza sus viejas tesis. Estas tendencias asumen como táctica las palabras del Premio Nobel de Economía y líder de la Escuela de Economistas de Chicago, Milton Friedman, respecto a cómo conseguir el para él tan ansiado advenimiento del neoliberalismo:

“Solo una crisis -real o percibida- da lugar a un cambio verdadero. Cuando esa crisis tiene lugar, las acciones que se llevan a cabo dependen de las ideas que flotan en el ambiente. Creo que ésa debe ser nuestra función básica: desarrollar alternativas a las políticas existentes para mantenerlas vivas y activas hasta que lo políticamente imposible se vuelva políticamente inevitable” (Friedman, 1962).

Frente a los que esperan que la crisis sea una nueva oportunidad para sus viejas ideas están los que realmente aportan propuestas acordes con los nuevos contextos. Me refiero a unas iniciativas intelectuales atrevidas que ofrecen nuevos modos de leer la realidad y de actuar sobre ella: el *Management 2.0* de Grupo de *Half Moon Bay* (Hamel, 2009); la Nueva Ilustración-*The New Enlightenment* que tanto ha tenido que ver con la llegada a la Presidencia de los EEUU de Barack Hussein Obama (Lakoff, 2008); y la Nueva Teoría Estratégica que desde el año 2001 viene desarrollando FISEC-Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (Pérez y Massoni, 2009; Pérez, 2001). Hamel, Lakoff y FISEC son tres de esas nuevas miradas que nos ayudan a enmarcar este trabajo.

Desde el punto de vista de FISEC, Foro al que pertenezco, las nuevas estrategias de comunicación requieren un Nuevo Estratega. *“Il n’y a pas de stratégie sans stratège”*, que dirían Eric Fimbel y Marie-Léandre Gomez. Quienes nos dedicamos a la estrategia, la comunicación y a estudiar la manera en que los hombres nos relacionamos tenemos que asumir que vivimos una época en la que nuestro trabajo consiste, no tanto en redactar notas de prensa, hablar con periodistas, crear eventos y asegurar una reputación corporativa consistente a aquellas instituciones para las que trabajamos, sino en configurar y reconfigurar dinámicamente la trama de relaciones y de mensajes que emitimos y recibimos dentro del universo en red que nos ha tocado vivir.

Digamos que el histórico jefe de prensa, profesional más bien reactivo a los requerimientos de la comunicación y poco interesado por otro público que no fueran los periodistas, va dejando paso (y lo hará aún más) a un nuevo Estratega, de perfil generalista pero experto en comunicación, que se asemeja a un director de orquesta, que pide acompasadamente percusión al timbal y viento al clarinete, y no viceversa. Son tiempos propicios para líderes resonantes (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Tiempos que en el ámbito de la comunicación, en el que incluimos el campo más restringido del periodismo, plantean con urgencia cuestiones tan importantes como:

- (1) cuáles son las ciencias que deben iluminar la nueva mirada (y ayudar al avance de la disciplina),
- (2) si lo que llamamos diálogo social no es un eufemismo,
- (3) si tiene sentido el seguir pensando en públicos objetivo entendidos como una media aritmética sin perfiles individuales,
- (4) desde qué punto de vista se debe pensar la comunicación: el del emisor o el del receptor. O, como en la física cuántica, el de el emisor-receptor,
- (5) si podemos permitirnos el lujo de dejar al margen los aspectos culturales de todas las estrategias y planificaciones,
- (6) la opción entre trasladar a los demás eslóganes simplistas o asumir la riqueza del contexto,
- (7) la consideración o no de lo pre-consciente como una parte de la racionalidad humana,
- (8) entender el rol del comunicador como un “picapedrero” que traslada peñascos inconexos de información o como un “escultor” donante de sentido,
- (9) la permanencia de Gutemberg ante la emergencia digital, y
- (10) qué impacto va a tener la llegada de nuevas formas de estructurar los mensajes y de nuevos agentes al fenómeno de contar las historias del día a día.

Siguiendo el esquema numérico del párrafo anterior se propone la siguiente tabla como elemento gráfico que contrasta las cuestiones comunicativas en diálogo.

1. La psicología, la sociología, etc.	1. Las ciencias neurocognitivas.
2. No querer participar	2. No se puede no comunicar
3. Llegar a los públicos objetivo	3. Reconfigurar la trama de relaciones
4. Qué mensaje quiero inocular	4. Qué están dispuestos a escuchar
5. El mensaje genérico	5. Lo culturalmente asimilable
6. Datos, eslóganes, titulares...	6. Contextos, metáforas, <i>frames</i> ...
7. Lo consciente	7. “Lo pre-consciente”, lo intuitivo
8. Trasladar información	8. Aportar sentido
9. La imprenta, la prensa, la radio, la televisión	9. Internet y lo multimedia: blogs, redes sociales
10. La pirámide invertida	10. Periodismo ciudadano

## EL PODER DEL LENGUAJE Y LA IMPORTANCIA DE LA METÁFORA

Paul Watzlawick y el Grupo de Palo Alto nos enseñó que todos comunicamos, que toda conducta tiene su vertiente comunicativa y que no se puede no comunicar (Watzlawick, Beavin y Jackson, 2006). Ante la imposibilidad de la incomunicación como planteamiento, cobrarán una especial importancia en el espacio público aquellos profesionales (los nuevos estrategas) que se encarguen de dar coherencia al conjunto de las comunicaciones y los diálogos que se enlazan, cruzan e incluso interrumpen en las diferentes tramas racionales-relacionales, a la búsqueda de los objetivos que establezca cada circunstancia, cada contexto, cada institución. Profesionales cuya principal herramienta de trabajo será el lenguaje.

“El lenguaje está entrelazado con la vida. Lo usamos para informar y convencer, pero también para intimidar, prometer, seducir y, por supuesto, para jurar. Refleja cómo captamos la realidad, y también la imagen de nosotros mismos que intentamos proyectar hacia los demás, y los vínculos que nos atan a ellos. Se trata de una ventana a la naturaleza humana” (Pinker, 2007, p.14).

Esta cita de uno de los más afamados autores de *best sellers* científicos, Steven Pinker, psicólogo evolucionista y científico de la cognición en la Universidad de Harvard, nos introduce en el poder del lenguaje y de su uso relacional para crear vínculos y para cambiar la realidad social y cultural. El lenguaje importa, en definitiva, porque nos permite entendernos y entender el mundo. Permite conectarnos. El lenguaje es la más poderosa herramienta relacional, de diálogo, con la que cuenta el Estratega.

Y, en contra de los planteamientos lineales que se atienen al dualismo causa-efecto, una de las características del lenguaje humano es su polisemia, el distinto significado que las personas otorgan a las mismas palabras o a los mismos gestos. Esta característica del lenguaje de los seres humanos es también lo que nos permite hablar de metáforas.

Según el planteamiento del neuro-lingüista de la Universidad de California en Berkeley, George Lakoff, *“understanding language is not just nice, it is necessary. And that requires understanding the brain. The properties of the brain are what give language its power”* (Lakoff, 2008).

Los *frames* o encuadres de la realidad, las narrativas propias de cada cultura, las visiones del mundo, los estereotipos, los guiones (*scripts*) y las metáforas no solo constituyen la base de la gramática y del lenguaje, sino que son en sí mismos los elementos que configuran la forma en la que los seres humanos vemos el mundo. En las comunicaciones humanas el cerebro y la mente -que emiten y reciben en última instancia esas comunicaciones- actúan metafóricamente. Ni universalmente ni racionalmente ni linealmente, sino metafóricamente, y en la mayoría de los casos por debajo del nivel de la conciencia.

Dentro de este universo de ideas, George Lakoff nos alerta sobre las limitaciones de la teoría de la acción racional y el mal uso que se suele hacer de ella en muchos ámbitos, entre ellos la economía y las relaciones internacionales. El autor estadounidense defiende la emergencia de una

“Nueva Ilustración” en la que los conceptos de conciencia y racionalidad sean definidos de una manera distinta a como lo hizo la “Vieja Ilustración”. La actual crisis económica mundial, a juicio de algunos autores, tendría que ver también con la extenuación del viejo paradigma (Hamel, 2009).

No sonará nueva esta melodía a quienes hayan seguido el pensamiento de FISEC (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación) que aborda desde el seno de la comunicación un nuevo modo de pensar la estrategia en el que cobra especial importancia el entendimiento del hombre como un ser relacional, abierto al otro y al mundo. Frente al paradigma de la racionalidad, FISEC ofrece pensar desde la “relacionalidad”.

Este nuevo modelo obliga a definir algunas características o tareas que se corresponderían con la forma de entender a ese líder del S.XXI al que aquí estamos llamando Nuevo Estratega.

- Dar importancia al lenguaje,
- Restar jerarquía a la racionalidad y al logicismo,
- Promover lo paradójico,
- Estudiar el comportamiento del ser humano,
- Utilizar las metáforas para hacer llegar el mensaje,
- Crear y transformar redes y tramas.

Características que, por desgracia, no suelen formar parte de las materias habituales en los lugares donde se enseña estrategia y/o comunicación. ¿En qué Facultad las buscamos, entonces? ¿Dónde encontramos profesores, mejor maestros, que nos introduzcan en el elenco de cuestiones que son necesarias para convertirse en un Estratega en el S.XXI?

La respuesta por el momento, y hasta que los estudios universitarios no abandonen el cartesianismo fragmentario que les caracteriza, habita en una metafórica frontera que justo acabamos de comenzar a explorar.



## EL HABITANTE DE LA FRONTERA

Una de las primeras cuestiones que relatan aquellas personas que han volado por el espacio es que nuestro planeta, mirado desde esa enorme distancia, se percibe como diminuto y sin fronteras. Nos recuerdan, en definitiva, algo que todos sabemos pero que muchas veces olvidamos o no queremos recordar: que las fronteras son convenciones acordadas o impuestas por los hombres para poder diferenciar un territorio de otro, unas competencias de otras, un departamento de otro, una facultad académica de otra, lo que es de Dios de lo que es del César. Convenciones, por cierto, dinámicas y poco predecibles que concibe el ser humano para parcelar la realidad y, así, se supone, tener más posibilidades de conocerla con cierta profundidad.

Dinámico es también el uso metafórico que se le ha dado históricamente al concepto de frontera: la frontera del lejano Oeste, la Nueva Frontera de John Kennedy, la frontera digital, etc. Nuestra mente automáticamente imagina la frontera como un límite, una teórica línea de llegada que da paso a una nueva conquista, geográfica, cognitiva, política, tecnológica; un ente diferenciador, que separa, que disuelve, que ansía lo objetivable. ¡Cuánto nos queda por desaprender!

Huyendo de este desasosegante concepto de frontera, propongo un nuevo *frame*, un nuevo encuadre que convierta la metáfora de la frontera en un hábitat razonable para los, por ahora, desterrados estrategas. Un conjunto de lugares o de redes -tal vez virtuales, tal vez no- tan amplio como nuestras estrecheces lo permitan, en el que lo social y lo biológico se encuentren, y lo neurocientífico no se pelee con la filosofía o la psicología, donde las emociones y la razón se hagan corpóreas, donde “los otros” sean bienvenidos al diálogo con “los nosotros”, donde la estrategia se entienda como una capacidad humana y la comunicación tenga en cuenta la naturaleza relacional del hombre.

“Ya no estamos hablando de barreras insuperables, sino de bordes permeables y mutables producidos en una dinámica, que va formando límites a los que he denominado ‘límites habilitantes’. Estos límites no son fijos, ni rígidos, no pertenecen al universo de lo claro y distinto: son interfaces mediadoras, sistemas de intercambio y en intercambio, se caracterizan por una permeabilidad diferencial que establece una alta interconexión entre un adentro y un afuera que surge y se mantiene -o transforma- en la dinámica vincular auto-organizadora.” (Najmanovich, 2008).

Tomando como referencia los ‘límites habilitantes’ de los que habla Najmanovich, a título de ejemplo y sin pretensión de ser exhaustivo, éstos serían a mi entender algunos de los conceptos entre los que la metáfora de la frontera podría actuar como punto de encuentro:

- Entre la racionalidad y la relacionalidad,
- Entre la Vieja y la Nueva Ilustración (Descartes versus Lakoff),
- Entre lo lineal y lo complejo,
- Entre la fragmentación y la articulación,
- Entre el presente y el futuro,
- (Interfaz fecunda) entre disciplinas,
- Entre la educación y las facultades universitarias,
- Entre la política y los ministerios,
- Entre lo universal y lo diverso,
- Entre la estrategia tradicional y un nuevo pensamiento estratégico.

Quien se atreva a habitar esa frontera fluida y líquida, no tenga miedo a las paradojas, admita lo contradictorio y se considere capaz de gestionar las metáforas y los relatos para establecer relaciones con “los otros”... ése es el Nuevo Estratega emergente que puede afrontar con cierto pronóstico favorable la difícil tarea de entender y atender el mundo en crisis que hoy nos toca habitar. Un Estratega del que podríamos avanzar, en una aproximación de mínimos, 5 rasgos psico-sociales:

- Anticipador: su campo de acción es el presente pero su interés es la transformación dirigida hacia el futuro.
- “Priorizador”: sabe gestionar los tiempos y discernir entre lo urgente y lo importante al tomar decisiones.
- Empático: se pone en el lugar del otro, le acepta como interlocutor.
- Asertivo: huye de la agresividad pero no es pasivo. Escucha y dialoga pero sabe defender con rotundidad sus posiciones si es necesario.
- Sintético-analítico: hábil con ambos hemisferios cerebrales.

Absténganse de presentarse al *casting* personas que nunca tengan dudas o que toleren mal la frustración.

## CONCLUSIÓN

El Nuevo Estratega del S.XXI, conocedor del comportamiento humano y de las características y funciones comunicativas del lenguaje y la mente humanas, asume el rol de principal urdidor de un universo en red formado por las conexiones y vínculos, asumiendo como eje de actuación que el cerebro humano funciona normalmente por debajo del nivel de la conciencia y que, en contra de lo que sostuvo la Ilustración y la ciencia que le siguió, el modo en el que la razón humana opera no es universal, lógico y apartado de lo emocional y lo corpóreo, sino todo lo contrario: inconsciente, íntimamente ligado al cuerpo, empático, emocional y metafórico.

La fragmentación derivada del cientifismo cartesiano hace poco viable en estos momentos la puesta en marcha de estudios y lugares de enseñanza donde se

puedan encontrar profesores y maestros que vayan cultivando las actitudes y aptitudes necesarias para los candidatos a Nuevos Estrategas. De ahí que, asumiendo la ausencia de un territorio de estudio sobre el que sustentar esta disciplina relacional, se proponga la metáfora de la frontera y de su habitante para describir el rol y los rasgos del Nuevo Estratega. Una frontera que una y no rompa, fluida y sin muros, vinculante y no disyuntiva. Tan integradora como la vida misma que tanto se empobrece cuando las convenciones humanas convierten la política en ministerios, la educación en departamentos universitarios, el pensamiento estratégico en algo estrictamente racional y protocolario, y la comunicación en un fenómeno donde emisores encumbrados hablan a receptores socio-demográficamente configurados mientras los seres humanos de verdad -y, como tales, individuos relacionales con sus singularidades y contradicciones- juegan a otro juego: el juego de la vida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Hamel, G. (2009). “*Moon Shots for Management*”. Harvard Business Review. February 2009.
- Lakoff, G. (2008). *The Political Mind*. New York: Penguin Group.
- Najmanovich, D. (2008). “La organización en redes de redes y de organizaciones”. FISEC-Estrategias. Año V, Número 11, pp. 169-206.
- Pérez, R.A. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R.A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pinker, S. (2007). *El mundo de las palabras*. Barcelona: Paidós.

- Taleb, N. (2008). El cisne negro. Barcelona: Paidós.
- Watzlawick, P.; Beavin Bavelas, J. y Jackson D. (2006). Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder Editorial.

Para citar este artículo:

**Ugarte Iturrizaga, Aitor** (2009). EL NUEVO ESTRATEGA HABITA LA FRONTERA. RASGOS COMUNICATIVOS Y PSICO-SOCIALES DEL NUEVO PROFESIONAL DE LA ESTRATEGIA. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Número 12, V2, pp.3-15

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=1128>