



V
ENCUENTRO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Angel Orcajo

Navegando hacia el futuro
Las coordenadas de la nueva teoría estratégica

V
ENCUENTRO IBEROAMERICANO
SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Las **7** señas de identidad
de
la nueva teoría estratégica

Rafael Alberto Pérez *

Faro, Portugal, septiembre 2007

Autor del libro "Estrategias de Comunicación", Ariel, 2001, Rafael Alberto Pérez es Profesor de la Universidad Complutense de Madrid y Presidente del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)

perfil 2007



www.rafaelalbertoperez.com
www.tendencias21.net/estrategar (blog)
estrategia@rafaelalbertoperez.com

Rafael Alberto Pérez es un teórico-práctico que ha sabido compaginar su actividad de profesor universitario con la de consultor, haciendo suya la frase de Henri Bergson: "Piensa como un hombre de acción, pero actúa como un hombre de pensamiento". Autor de referencia sobre estrategias de comunicación, su primer libro mereció el Premio Nacional de Investigación (Madrid, 1974) Y el último: "Estrategias de Comunicación", Ariel, 2001, ha sido reconocido con el Premio de la IV Cumbre Iberoamericana de Comunicadores al "Mejor Libro iberoamericano sobre Comunicación", (Santo Domingo, 2005) y con el "Prémio de Excelência da Investigaçã na Área de Estratégia", de la Universidade do Algarve, (Faro, Portugal, 2006).

Dr. en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid, y Dr. Ex tesis en Derecho, es profesor desde 1973 de la Facultad de Ciencias de la Información en esta misma Universidad y presidente del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC). Profesor invitado por más de cincuenta Universidades y Escuelas de Negocios Latinoamericanas y Europeas para dar cursos y seminarios sobre comunicación estratégica corporativa y política. Es miembro del **Consejo Consultivo del Centro de Investigación CIEO de la Facultad de Economía (Universidade do Algarve)**, y forma parte de los Consejos Editoriales de las revistas: "**Hologramática**" www.hologramatica.com.ar Universidad de Lomas de Zamora (Argentina); "**Tendencias 21**" www.tendencias21.net (España); "**Estudios de Periodismo y Relaciones Públicas**" Universidad de Viña del Mar (Chile); "**Pensar la Publicidad**" de las Universidades Complutense y de Valladolid; "**Encontros Científicos**", Universidade do Algarve, (Portugal) y dirige la "**Revista Académica del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación**", www.fisec-estrategias.com.ar (Argentina). Forma parte, así mismo, de las asociaciones **AESPLAN** (Junta Directiva) y **DIRCOM**

Considerado el padre de la "nueva teoría estratégica", en torno a esta propuesta suya se ha constituido el **Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)** que hoy agrupa a más de 300 expertos pertenecientes a 86 universidades de 17 países iberoamericanos, Italia y USA. La actividad de **FISEC** ha merecido el apoyo permanente de de la **Junta de Andalucía**. Habiéndose celebrados dos de sus Encuentros anuales en las **Universidades de Sevilla (2004) y Granada (2006)**.

Curtido en todos los oficios de la comunicación, se inicia en las multinacionales de la publicidad, **Lintas, FCB y McCann Erickson**. Para, a finales de los 70, dar el salto a la opinión pública desde el **Centro de Estudios y Comunicación Económica**. Y, en los 80, iniciar el desembarco de las relaciones públicas en España desde el **Instituto de la Comunicación Pública**. Un proyecto que consolida en los 90 como consultor estratégico de reputadas instituciones- Unión Europea, Consejo de Seguridad Nuclear, Ayuntamiento de Madrid, Ministerio de Defensa- y empresas- BP, EDF, Mercedes Benz; INDESIT, Feria Internacional de Oporto, Master Cadena. En la actualidad es presidente de **Consultores Quantumleap** (www.quantumleap-es.com) (Comunicación e imagen) y consejero de las empresas **The Blue Room Project** (www.blueroom.es) (Marketing y Comunicación Turísticos) y **CICMAS Strategy Group**, (Consultoría en Research, Management y Marketing)

Premios y distinciones recibidos:

- Premio Nacional de Investigación Gardoqui-Sarpe (conjuntamente con Javier Suso) España, 1974
- Venera Académica del Instituto Nacional de Publicidad (Presidencia de Gobierno) España, 1978
- Premio de la IV Cumbre de Comunicadores al Mejor Libro Iberoamericano Sobre Comunicación, Santo Domingo, República Dominicana, 2005.

- Premio a la Excelencia Investigadora en Estrategia, Universidade do Algarve, Portugal, 2006

Sobre Rafael Alberto Pérez, véase:

-EUROPEAN JOURNAL OF COMMUNICATION: “R. A. Pérez, *Communication Strategy*” Vol 19, 2004

-BOREA, F, y CANELLA, R (2005) *Análisis del libro ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN de R. A. Pérez González*, Hologramática, Año II N° 2, F. Cs. Ss. U.N. Lomas de Zamora, Ar; pp. 131-160, URL del artículo: www.unlz.edu.ar/sociales/hologramatica/hologramatica2-V1_pp131-160.pdf

-MARTÍNEZ PESTAÑAS, M.J.: (2002) *El Estudio de la comunicación pública en España: la aportación investigadora del prf. Rafael Alberto Pérez*, Univ. Complutense, Madrid

Bibliografía mas destacada:

2007: *Nuevos paradigmas en comunicación estratégica (I, II, III y IV)* www.tendencias21.net/estrategar

2005: *La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión*, (en) www.Estrategias-Fisec.Ar.Com., n° 1

2004: *El siglo XXI exige una manera distinta de pensar los conflictos y sus estrategias* 9/08/2004 (en) www.tendencias21.net

- “ Por que é necessária uma nova teoria estratégica? (en) Marketeer, nº 85, 2003, Portugal

2002:“*Komunikačné stratégie za účelom spoločenskej zmeny. Návrh modelu*”.(en) . www.vlada.gov.sk; Gobierno de Eslovaquia

2001: Estrategias de comunicación, Ariel, Barcelona

1993: “El DIRCOM una nueva forma de entender la comunicación en el universo institucional y empresarial”, (en) BENAVIDES, J (ed.): *El Director de Comunicación*, Edipo, Madrid

1992: “*El Error como método*” (en) *ÁREA 5*, , n° 1, *Septiembre-Diciembre*

1991: “Gestión de la imagen corporativa. La imagen como factor de competitividad, en Suplemento TELOS, n° 25, Marzo-mayo

1989:“*Metodología de configuración de cultura e imagen institucional*” (en) AUTORES VARIOS: *Diseño e imagen corporativa en las Instituciones Públicas*, Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (IMPI), Madrid,

1988:“*Un modelo estratégico de comunicación municipal*”, Universidad Complutense de Madrid, Colección Tesis Doctorales, Madrid, 1988

1981: ALBERTO PÉREZ, R., y MARTÍNEZ RAMOS, E.: *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Instituto Nacional de Publicidad, Madrid

1974: ALBERTO PÉREZ, R. y SUSO, F. J.: *La eficacia de la publicidad ante las actitudes de los consumidores*, Instituto Nacional de Publicidad, Premio Gardoqui-SARPE de Investigación, Madrid

Las **7** señas de identidad de la nueva teoría estratégica

Rafael Alberto Pérez

Índice

0> Introducción.....	pg. 7
1> Los 7 grandes cambios que la configuran	pg. 9
4> Conclusiones finales y programa de la investigación.....	pg. 18

Resumen: *Este artículo es el resultado de seis años de investigación en torno a la concreción de una nueva teoría de la Estrategia que el autor propuso en 2001: “Una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”. Parte de la pretensión de trabajar con seres humanos de verdad y no con constructos artificiosos tales como el homo oeconomicus, el actor racional o el jugador. . Desde entonces el Foro Iberoamericano Sobre estrategias de Comunicación (FISEC) ha debatido esta idea y aportado valiosas contribuciones. Este importante legado unido a tres años de trabajo del autor con la profesora de la Universidad de Rosario, Sandra Massoni, han permitido concretar la Nueva Teoría Estratégica en siete grandes cambios con respecto a las formulaciones convencionales al uso en materia de Estrategia. Falta todavía cerrar esta teoría pero su resultado esperado ya se vislumbra: una Teoría General de la Estrategia.*

Palabras clave: *Teoría estratégica, seres humanos, capacidades, estrategar, comunicación.*

Abstract: *This paper is the result of six years of research around the possibility of a new strategic theory that the author proposed in 2001. A new strategic theory less geometric and more hermeneutic, less rational and more relational, meant to work with human beings indeed and not with the artificial constructos such as the “homo oeconomicus” or the “rational actor” or the “player”.*

Since then, El Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación FISEC has debated this idea and contributed with hundreds of works. This important legacy joined to three years of the author’s work with Sandra Massoni, a Professor from the Rosario University in Argentina, have allowed to concrete the New Strategic Theory in seven big changes with respect to the conventional formulations for Strategy. It is necessary to close this theory but its expected result is already glimpsed: a General Theory of the Strategy.

Key words: *New Strategic Theory, human beings, capacities, strategizing, communication.*

0> Introducción:

"We have come a long, long way, but we have a long, long way to go before the problem is solved"
Martin Luther King

La pregunta que nos planteamos el otoño de 2002, hace ahora 5 años, un pequeño grupo de expertos en el **I Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación** celebrado en la **Universidad Complutense de Madrid** de *"si para afrontar los retos del siglo XXI necesitamos realmente una nueva teoría estratégica o, por el contrario, lo que debemos hacer es continuar trabajando con la que ya tenemos"* (Alberto Pérez, 2002) dio lugar al nacimiento de FISEC.

Desde entonces hemos avanzado mucho. En el **II Encuentro en la Universidad de Sevilla** (2004), pudimos concretar 4 líneas de investigación, e identificar 28 cambios concretos que la nueva teoría tendría que introducir para ser consecuente con sus postulados. De ellos 14 sólo pueden cumplirse a través de la comunicación (Alberto Pérez, 2005).

En el **III Encuentro en la Universidad Iberoamericana de México. D. F.**, esas 4 líneas se acoplaron en un programa común de investigación: **Estrategar**, (Alberto Pérez, 2005). Un proyecto trans-disciplinar que estamos poniendo en marcha mediante la integración de expertos de 20 disciplinas distintas. Y que, en su día nos debería proporcionar un modelo básico del proceso estratégico que sigue un ser humano en su actividad estratégica cotidiana.

Finalmente en el **IV Encuentro** celebrado el año pasado en la **Universidad de Granada**, los ponentes hicieron un esfuerzo por aterrizar este nuevo enfoque en sus diferentes campos de interés: desarrollo (Ossandon Correa, 2006); educación (Canella, 2006; Massoni, Mascotti y Busciazzo, 2006; Dos Santos Alves, 2007); salud (Cuesta, Menéndez y García Guardia, 2006); la política (Riorda, 2006, Leila Cortez, 2006); la empresa (Villegas, 2006; Giraldo Trujillo, 2006) y algunos de los grandes temas de la humanidad (González san Superto, 2006; Betancur Ramírez, 2006) .

Todas esas aportaciones, mas de 150 en total, están accesibles a los expertos que quieran acercarse a este nuevo enfoque de concebir las estrategias en nuestra revista académica www.fisec-estrategias.com.ar , que con tanto acierto editan nuestros compañeros Ruben Canella y Teresa Tjusi en la Universidad de Lomas de Zamora, Argentina.

Hemos andado, pues, un largo camino juntos. Un recorrido que ha dado sus frutos. A lo mejor no tantos como nuestra impaciencia nos pide, pero que vistos desde fuera significan una verdadera revolución con respecto a la forma convencional de tratar estos temas. Algo que ya se comienza a reconocer en otros ámbitos y países. Pienso además que mientras avanzábamos hemos disfrutado y madurado, al menos yo así lo siento. Una parte de esos avances y de las coordenadas de la Nueva teoría las estamos viendo este año aquí en este **V Encuentro** en la, para mi muy querida, **Universidade do Algarve**. Los ponentes que me han precedido han allanado muchas de las incuestionables dificultades que presenta la construcción de una nueva aproximación teórica. Con todo, no nos engañemos, como dijo Martin Luther King nos queda todavía un buen trecho por andar.

Por mi parte, quiero presentarles, el resultado de dos años de investigación trabajando, con un océano por en medio, con la Profesora Sandra Massoni, de la Universidad de Rosario, en un nuevo libro, que está apunto de salir, y que aspira a ser como una avanzadilla de esa nueva teoría por alumbrar.

Quiero pensar que durante este tiempo nosotros también hemos progresado y que hoy estamos en condiciones de concretar las señas de identidad de la Nueva Teoría Estratégica a través de 7 cambios que la perfilan, con respecto a las formulaciones convencionales al uso. Antes de hacerlo quiero agradecer al Director de www.tendencias21.net , Eduardo Martínez de la Fe, que nos acompaña en esta mesa, el haber puesto todos los fondos editoriales de su importante revista científica a nuestra disposición . Nos ha ayudado mucho.

Sin mas introducciones, comienzo mi intervención que he organizado en tres grandes apartados:

- **El punto de partida: asunciones y presupuestos**
- **Los 7 grandes cambios**
- **Conclusiones: hacia una Teoría General de la Estrategia**

1> El punto de partida: asunciones y presupuestos

“La noción de que el mundo y nuestro universo está compuesto por cosas separadas es una ilusión y lleva a una confusión constante”

Francisco J. Varela

“Il n'y a pas de stratégie sans stratège”

Eric Fimbel

Marie-Léandre Gomez

“Nadie perdura sin creer en el ser humano”

Marek Edelman

Superviviente del gueto de Varsovia

Todo trabajo, por científico que pretenda ser, parte de unas asunciones que constituyen su punto de partida. La Nueva Teoría Estratégica también. De hecho, muchos de Vds. ya las conocen. Es bueno explicitarlas y compartirlas. Y sobre todo es útil tenerlas presentes cuando hablemos de las 7 señas de identidad, no sea que por el camino hayamos perdido el espíritu de esa nueva teoría. Voy a comenzar, pues, por lo más íntimo, por recordar las asunciones y las premisas desde las que, los que formamos esta mesa, y pienso que todos los miembros de FISEC, venimos trabajando en la Nueva Teoría Estratégica.

> Presupuestos de partida

- La nueva teoría asume que **el ser humano y su trama de relaciones** en que se despliega y que lo despliegan constituye la llave para entender la estrategia como fenómeno y como disciplina. El intento de comprensión de esa humanidad relacional y de trabajar a partir de ella- en vez de simplificarla o ignorarla- impregna el enfoque de la nueva teoría.
- La segunda asunción de la nueva teoría son **las humanas diferencias**. O, más concreto, del hecho de que las estrategias humanas están inexorablemente vinculadas a las humanas diferencias, como causa y como efecto.
 - **Como causa:** Los seres humanos somos diferentes del resto de los animales (el animal bifurcado del que nos hablaron aunque de distinta manera Durrell y Borges) porque elegimos entre alternativas/bifurcaciones (los animales deciden pero no eligen). Somos también diferentes de los otros hombres, en gran parte, porque elegimos rutas vitales (estrategias) distintas. Nos montamos nuestras propias películas. **Somos diferentes por culpa de las estrategias**
 - **Como efecto:** Utilizamos estrategias para resolver los conflictos que surgen de las diferencias con los otros humanos. Sobre esta premisa la nueva teoría se plantea la construcción del consenso a partir del

disenso sociocultural. Parte de reconocer que la sociedad es un espacio de concertación entre diferentes grupos que perciben y actúan de maneras distintas en gran medida porque funcionan desde matrices socioculturales y experienciales diferentes. En este sentido, el estratega en vez de negar esta diversidad, ha de recuperarla, porque es desde allí que podrá trabajar en la articulación de los distintos intereses en función de un objetivo (Sandra Massoni, Mariana Mascotti, 1990). **Hacemos estrategias para articular (y no necesariamente anular o aplastar) las diferencias**

- La tercera asunción de la nueva teoría es que **la estrategia es una capacidad humana antes que una teoría**, y en esa capacidad y en los procesos que involucra debemos centrar nuestro estudio. Esta afirmación no es gratuita, y no lo es porque los procesos humanos de concepción de alternativas y elección de cursos de acción estratégicos, representan el aspecto inmanente del fenómeno, no así las reglas, ni los modelos, ni las estrategias concretas producto de esos procesos, que representan el aspecto contingente de la estrategia y por tanto elusivo a un tratamiento científico.
- La cuarta asunción es que aquellas teorías científicas que se construyen sobre capacidades humanas, tales como el Conocimiento, la Racionalidad, la Lógica, la Ética, la Decisión, la Prospectiva, la Creatividad, la Inteligencia (incluso la Artificial) y, en nuestro caso, la Estrategia, serán tanto más perfectas/completas cuanto **mejor “comprendan” y asimilen la “naturaleza última” de dicha capacidad** y de los procesos humanos que involucra.
- La quinta asunción es que **ninguna disciplina aislada dispone de ese conocimiento de la estrategia** (que al igual que el ser humano que la concibe es multidimensional) y, por ello, **toda teoría de la Estrategia (nueva o vieja) debería ser el resultado de un esfuerzo trans-disciplinar.**

Todo indica que una teoría estratégica que respondiera a estas premisas sería **una Teoría General**, como general es la capacidad humana en la que se soporta, y como tal válida para todos los ámbitos de la acción humana, allí donde se la requiera, y no solo para los negocios, la defensa o la política, por citar tres campos donde más se ha teorizado.

Nuestro horizonte es, pues, formular una Teoría General de la Estrategia, inspirada en la capacidad estratégica humana, basada en las humanas diferencias, y concebida partir de una visión transdisciplinar

2> Los 7 grandes cambios

“La Dirección Estratégica está tratando de corregir sus sesgos pretéritos, de superar sus limitaciones teóricas. En este proceso están cambiando algunas concepciones fundamentales”

Alfonso Vargas

Son necesarios los observadores para dar existencia al mundo (...) porque vivimos en un universo de participación”

John Wheeler

Ya sabemos de donde hemos partido, ahora vamos a ver a donde hemos llegado. Pues bien, para entender el **alcance** de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), lo mejor es tener en cuenta que introduce **siete cambios drásticos** con respecto a las actuales formulaciones de la Estrategia al uso. La NTE cambia:

- ❑ **El paradigma central**
- ❑ **El sujeto**
- ❑ **El sujeto colectivo: la organización**
- ❑ **El objeto de estudio y en su enfoque**
- ❑ **La matriz de estudio**
- ❑ **Las herramientas aplicativas**
- ❑ **La metodología de trabajo**

Siete cambios que significan una ruptura con los estudios convencionales y convierten a la Nueva Teoría Estratégica en una propuesta fuertemente diferenciada. Siete cambios que hacen que estemos más ante una revolución científica que ante un desarrollo de ciencia normal.

Lo que hace atractivo este enfoque es que cada uno de esos siete cambios lejos de ser voluntarista o fruto de la subjetividad de sus autores se justifica desde los nuevos paradigmas que han surgido como resultado de la revolución científica de los siglos XX y XXI. Los autores nos hemos limitado a acotar el fenómeno y a mirar la Estrategia con una mirada intradisciplinar a la luz de la ciencia nueva. Una tarea que ya se ha hecho en otros campos del conocimiento pero que estaba pendiente en el ámbito de la Estrategia.

> 1º Cambio en el paradigma central: de la fragmentación a la complejidad

“Resulta complejo conocer, porque tratamos con objetos que en realidad son procesos”

Heinz Von Foerster

“Complexus, significa lo que está tejido junto. Hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo (como el económico, el político, el sociológico, el psicológico, el afectivo, el mitológico)”

Edgar Morin

"Los eventos de la vida diaria no siempre siguen tendencias lineales"
Kenichi Ohmae

Fragmentación, reduccionismo, determinismo, linealidad, estatismo, son formas de pensar todas ellas que han tenido gran incidencia en la propia organización de la ciencia y de la sociedad. Frente a esa visión heredada la NTE nos propone un cambio en el paradigma central de la estrategia, de una visión reduccionista a otra compleja, fluída y a veces caótica. Estas son sus propuestas:

- Asumir la complejidad del mundo. Y decir adiós a una Estrategia poblada de analistas relojeros y carniceros: La experiencia mas elemental nos estaba diciendo que algo estaba fallando. Basta con desmontar un reloj para ver este pierde su función de medir el tiempo, y que deja de ser un reloj para pasar a ser piezas-de-un-reloj. Basta diseccionar un ser vivo para ver que la vida se pierde entre los cortes. Unas limitaciones heredadas que estaban haciendo mucho daño a la Estrategia. Cada vez que aparece un estratega en televisión la sobre-impresión en pantalla lo califica de "analista estratégico". Se ha identificado estrategia con análisis. Suena serio, y por ello los expertos en estrategia, imbuidos de una mentalidad *racionalista y analítica* han propiciado el análisis pero no la imaginación y la transformación. Se han dedicado a trocear la realidad, el problema, la oportunidad, y a tratar después sus propiedades por separado. El resultado nos penaliza: al perder de vista las interacciones, al no saber captar *"lo que está tejido junto, es decir lo complejo"*. el estratega no llega a entender el sistema en su conjunto, ni sus funciones ni su dinamismo.

Hoy sabemos que el todo no es igual a la suma de las partes, e incluso *"que es imposible conocer las partes sin conocer el todo"* como ya anticipó Pascal. Algunos científicos van mas lejos y nos proponen una concepción hologramática del universo en la que cada parte contendría al todo. También sabemos que el pasado no predetermina el futuro y que muchas explicaciones heredadas *"no funcionan en la medida en que hay propiedades emergentes que nacen de la complejidad y la interactividad"* (Joël de Rosnay, 2005). Y como señala Morin (2003): *"la inteligencia que no sepa otra cosa que separar y romper la complejidad del mundo en fragmentos desunidos, fracciona los problemas, unidimensionaliza lo multidimensional"*.

Lo cierto es que en el siglo XX aparecen nuevas ramas de la ciencia que parten del reconocimiento de que la realidad es compleja y que en vez de fraccionarla y estudiar sus partes el hombre puede enfrentarse a esa complejidad y trabajar con esas realidades "complicadas" si aplica los métodos adecuados.

Nociones Clave del Pensamiento Complejo

- Vínculos, Sistemas Abiertos y Organizaciones Complejas
- Dinámicas no lineales
- Emergencia, Historia y Devenir
- Acontecimiento, Azar e Irreversibilidad
- Tensiones, Flujos y Circulaciones
- Escenarios, Espacios de Posibilidad

- Co-evolución Multidimensional
- Juegos de Productores: de Sentido, de Subjetividad, de Mundo

Tomado de Denise Najmanovich, 2001

- Romper la “foto fija”: Vivir en un mundo de procesos y no de objetos: La NTE centra su foco de actuación en las dinámicas, en las interacciones sociales y organizacionales, y en las redes de flujos que tejen la trama social. Allí donde surgen las innovaciones y las oportunidades pero también los conflictos. Algo que hoy día podemos hacer gracias a la Teoría General de Sistemas. Ello implica pasar de la “foto fija ” al “cine de acción”. De ver un mundo de objetos estáticos a ver un mundo de procesos dinámicos que el estratega ha de reconducir a sabiendas de que también él forma de ese cambio del que van a surgir nuevas realidades

- Convivir con el caos: adiós a nuestra visión lineal de la realidad:

Hablamos de orden para referirnos a un sistema en el que las relaciones entre causa y efecto pueden ser descubiertas, explicitadas y servir para formular estrategias en base a unos resultados predecibles. . El ideal clásico sólo contemplaba sistemas lineales, en los que efecto y causa se identifican plenamente; se sumaban las partes y se obtenía la totalidad. Toda la ciencia del management estratégico se ha construido sobre el concepto de orden. Sin embargo resulta que una parte de la realidad vive en desorden. Fue Poincaré quien introdujo el fantasma de la no-linealidad. Se había dado el primer paso hacia la Teoría del Caos¹ aunque esta no sería reconocida como tal hasta finales del siglo XX. Frente a lo que podría suponerse la teoría del caos es una teoría sobre el orden, pero sobre un tipo de desorden ordenado. La ciencia del caos se centra en los modelos ocultos, la sensibilidad de las cosas, y en las reglas sobre cómo lo impredecible conduce a lo nuevo. Por eso nos ayuda a entender las emergencias y la evolución. Frente a la visión del mundo en términos de análisis, cuantificación, simetrías y mecanismos; ahora podemos comenzar a ver el mundo como un flujo de modelos animados con giros repentinos, espejos extraños, sutiles relaciones y saltos sorprendentes (Briggs y Peat, Las Siete Leyes del Caos, p 9 y ss). Lo que, plantea un grave problema a las teorías convencionales del management estratégico pues les priva de la base que antes tenían ¿...? para hacer predicciones.

1ª Consecuencia: Asumir la creciente complejidad del mundo. Verlo como una trama fluida que sigue dinámicas no siempre lineales. Lo que requiere de métodos de análisis que nos permitan estudiarla (sin romperla ni trocearla), comprenderla y operar en dicha complejidad.

¹ La teoría no tiene un solo padre fundador, sino muchos. Entre ellos destacan Edward Lorenz (meteorólogo), Benoît Mandelbrot (ingeniero de comunicaciones), Mitchell Feigenbaum y Renéé Tom (matemáticos), Libchaber (físico), Winfree (biólogo), Mandell (psiquiatra), y otros muchos, la mayoría de ellos vivos actualmente.

> 2º Cambio en el sujeto: del actor racional al hombre relacional

*“Me contradigo, pues si me contradigo ,
soy inmenso y contengo multitudes”*
Whalt Withman

*“Sería irracional, loco y delirante ocultar el componente
irracional , loco y delirante de lo humano”*
Bourguignon

“Uno” forma parte de lo “múltiple”
Deleuze-Guattari

“Cada uno de ellos era el contexto del otro”
John Halifax

*“Sería un progreso muy grande no plantear más la cuestión del “que hacer”
ignorando la cuestión del sujeto. Todo lo que niega el sujeto mutila
irremediabilmente nuestra visión de la realidad humana y aniquila en el huevo toda
posibilidad de conciencia responsable”*
Edgar Morin

Una vez mas nuestro recorrido comienza por establecer cual es la visión que hemos heredado. Y lo primero que vemos es que se trata de un **hombre escindido**: en alma y cuerpo, mente y corporeidad, racionalidad y emocionalidad. Pero la ciencia no sólo ha escindido al hombre en dos, también lo ha **perdido** por el camino. Y se les ha escapado porque el dualismo se basa en una lógica de la pureza, de la definición absoluta y de la exclusión. O eres lo uno o eres lo otro, razón o emoción, bueno o malo, amigo o enemigo, etc. etc. La heterogeneidad, lo modal, la vaguedad, la ambigüedad, lo fronterizo no tienen cabida en esta manera cerrada de pensar. El ser es, lo que-no-es simplemente no es. Pero si negamos los seres que nos somos pero que podríamos ser, nuestros alter egos, nuestros heterónimos, nuestros futuribles, qué espacio dejamos para la imaginación y para el futuro. ¿Si negamos todo esa zona oscura y creativa qué hubiese sido de Nietzsche y de su devenir, de Pessôa y sus heterónimos, y de Lorca y su Yerma? ¿Si negamos el devenir que espacio dejamos para la estrategia?

La Estrategia que se está enseñando en las Escuelas de Negocios y divulgando a través de una cierta literatura exitosa, no es ajena a esa tendencia y **también ha excluido al ser humano, en este caso mediante su reemplazo por constructos reduccionistas** (*homo oeconomicus*, actor racional, jugador, consumidor, cliente, target group, etc. etc.). Y está diseñada sobre el supuesto de que estos entes operan con una agencialidad propia de un sujeto real, pero dotados de una racionalidad que no se da en la vida real².

² Fue el premio Nobel, Hebert Simon, el primero en criticar, en la segunda mitad de los 50 , la visión reduccionista de sus colegas, pero sería Kahneman- premio Nobel del 2002, quien daría el golpe de gracia al supuesto de racionalidad

4 Afirmaciones comunes sobre el ser humano que son parcial o totalmente erróneas

- ❑ Somos esencialmente duales, cuerpo y alma, alma y mente, racionalidad e instinto, etc. Dentro de esta dualidad, nuestros poderes racionales son superiores a los otros poderes intuitivos, emocionales o morales. La racionalidad es el criterio. Si algo no es racional se descarta. La racionalidad es la cualidad que nos diferencia de los otros seres vivos. Somos animales racionales por naturaleza.
- ❑ Los seres humanos y el resto de actores colectivos (Estados, organizaciones y empresas) somos individuos/entes autónomos y estamos desconectados los unos de los otros. Nuestras culpas y nuestros méritos nos pertenecen. Y nuestras vidas siguen trayectorias relativamente independientes. Nos podemos desarrollar independientemente.
- ❑ Los individuos no podemos establecer la diferencia, solo las estadísticas.
- ❑ Sabemos como somos.

Elaboración propia a partir de Donella H. Meadows (1991)

Lejos de esos planeamientos al uso, la tesis que mantiene la NTE es que el ser humano en cuanto sujeto relacional es el pieza clave necesaria para que las explicaciones y modelos estratégicos aterricen, se encarnen y cobren otra forma más útil. Él es el *missing link* de la teoría estratégica.

El mero hecho de reconocer que las estrategias son tomadas por auténticos seres humanos con sus razones y sus emociones, pero sobre todo con sus incoherencias, contradicciones, subjetividades, percepciones, estados de ánimos, atavismos, extravagancias, filias y fobias (y no por entes artificiosos) y que son también seres humanos (y no meros números y estadísticas) los que pueden beneficiarse de ellas o sufrirlas modifica sustancialmente la explicación de la Estrategia con la que venimos trabajando, al cambiar uno de sus elementos básicos: el propio sujeto. Esta intervención representa uno de los aspectos clave de la Nueva Teoría.

La cuestión que está sobre la mesa es **¿Cómo vamos a hacer buenas estrategias si trabajamos con personajes equivocados?** O peor aún, si trabajamos sin sujeto. Entonces **¿Por qué no trabajar con seres humanos mas humanos?** Tal vez porque parece difícil ¿Y si nos atrevemos?

Así las cosas, lo que aquí nos ocupa es decir adiós a esa visión heredada -y entendemos superada- del hombre para asumir una nueva concepción del ser humano. Decir adiós a una racionalidad (esta vez la económica) que habría de recibir el tiro de gracia de manos del premio Nobel de Economía 2002, Daniel Kahnemann. Estamos hablando del pasaje de la civilización del logos a la civilización del holos, tal y como nos explica con maestría el antropólogo Constantin von Barloewen (2003).

Para la Nueva Teoría Estratégica este es el principal problema de la Estrategia. La gran cuestión a resolver. Y el cambio que le pedimos es que se atreva a romper su-imagen-en-el-espejo y la cambie por otra visión, otro paradigma de lo humano ¿Cuál? Solo tenemos una respuesta: el que nos aporta la ciencia actual.

2ª Consecuencia: Trabajar con seres humanos (relacionales) y no con actores (racionales). Lo que conduce a una orientación mas consensual y cultural. Si la realidad es una trama, y los seres humanos formamos parte de ella, la Estrategia pasa a ser una forma de tejer o desentramar esa red en busca de otra configuración mas propicia para nuestras metas y ambiciones. Mejorar nuestro patrón de conectividad se convierte así en la tarea principal de toda estrategia.

>3º Cambio en la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación

“La visión más evidente acerca del futuro, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo de la mano de la tecnología serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones”

Francisco Serra

La organización es el gran sujeto colectivo de la estrategia. Pero ya a mediados de los años 70 comienza a fraguarse la idea de que los estudios sobre las organizaciones habían tenido una “partida en falso” (Barroso, 2002) y que los esquemas simplificadores y ultra-racionalistas heredados eran claramente insatisfactorios. Por otra parte, el funcionalismo hoy dominante tampoco se libra de las críticas.

Lo cierto es que muchos supuestos y metáforas propios del viejo paradigma organizacional como la **racionalidad económica, la racionalidad del trabajo, la propia organización entendida como una estructura de gobierno, jerárquica y centralizada, el pragmatismo funcionalista**, etc. siguen iluminando la mirada de nuestros profesionales y directivos. Ya no hablan de cronómetros, es cierto, pero en sus conversaciones siguen siendo recurrentes las viejas metáforas mecanicistas de la ingeniería y la re-ingeniería empresarial, y las autoritarias de la pirámide jerárquica y aunque se han incorporado nuevos términos como liderazgo, innovación y red, a veces da la impresión que no saben como incorporarlos ni sacarles el debido partido..

La cuestión, entonces pasa a ser **¿Cómo vamos a hacer buenas estrategias organizacionales, corporativas, si trabajamos pensando en las organizaciones con categorías inadecuadas o simplemente desfasadas?.** O peor aún, si trabajamos teniendo in mente organizaciones equivocadas. La respuesta es obvia pero nos abre a otra pregunta. Si eso fuese así **¿Qué tendríamos que cambiar?.**

La NTE es contundente. Las soluciones ya existen solo tenemos que servirnos de ellas para aplicarlas a nuestras estrategias. La **Teoría General de Sistemas**

nos aporta la visión holística de las organizaciones que estábamos necesitando y nos permite además identificar los flujos. Y el **Neo-evolucionismo** nos ayuda a entender como pueden evolucionar las organizaciones y a poder propiciar así ciertas dinámicas. A partir de ambos se trata de trabajar allí donde surgen las chispas y eso es en las interconexiones y las dinámicas organizacionales. Una visión que además nos permite desencadenar procesos innovadores. La innovación no se puede explicar desde el mecanicismo. Las máquinas hacen aquello para lo que han sido diseñadas, cualquier comportamiento emergente y/o innovador es en todo caso un fallo del sistema. Por el contrario, las propiedades de los sistemas complejos adaptativos permiten abordar la generación de ideas innovadoras dentro de los mismos. El enfoque sistémico da así una explicación coherente a la emergencia de la innovación en el seno de las organizaciones. Una vez entendido esto, los directivos sólo tienen que crear las condiciones para que esa emergencia pueda producirse y la organización pueda evolucionar en el sentido adecuado.

Ya no nos vale pensar en organizaciones como estructuras de gobierno jerárquicas donde fríos directivos adoptan decisiones centralizadas siguiendo secuencias pre-establecidas. En cambio sí nos vale pensar en las organizaciones como sistemas complejos y adaptativos. Entender que, como tales, evolucionan, a veces de forma desordenada. Fijarse en los flujos y en las interconexiones, ahí donde surgen las relaciones y las innovaciones. Y a la hora de dirigirlas, buscar cauces que ayuden a su co-evolución (sin asfixiarlas) y preocuparse por el sentido y la significación que cada una es capaz de generar para los demás participantes en esa trama relacional interna y externa

> 4º Cambio en el objeto y el enfoque de la Estrategia: de lo contingente a lo inmanente (el estrategar) y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación

“L´homme est un noeud dans un filet de realtions finement tissé, et no un individue isolé »

Constantin von Barloewen

Llegamos así al cuarto cambio, uno de los mas sustantivos porque se refiere al objeto y al enfoque de la Estrategia. Tiene, a su vez, dos dimensiones que vamos a comentar por separado:

> El cambio en el objeto de estudio: el estrategar

Los resultados de nuestras investigaciones sobre la literatura actual sobre Estrategia (Rafael Alberto Pérez, 2005) nos permiten afirmar que **gran parte de los textos consultados esquivan la cuestión de su objeto de estudio, ya sea obviándola, ya sea remitiendo circular y redundantemente a un fenómeno llamado “estrategia” del que aportan definiciones.** De esta forma pareciera que la “estrategia” con minúsculas fuese el objeto de estudio de la Estrategia con mayúsculas. Una circularidad que entendemos inaceptable y que en nuestra opinión, es la culpable, en gran medida, de la desorientación

que padece este campo de estudio. Esa carencia hace que, en realidad, la Nueva Teoría Estratégica no venga tanto a proponer “otro” objeto de estudio, como a llenar un vacío. Al acotar, precisar y explicar cual es el fenómeno llamado “estrategia” estará cumpliendo con una tarea todavía no resuelta.

Nuestro punto de vista al respecto no puede ser mas claro. La estrategia es indisociable de su sujeto. Y por ello la vía que **la NTE** propugna para **identificar y dar una explicación del fenómeno estratégico**, parte de reconocer que las estrategias humanas son el resultado de unas capacidades y de unos procesos interiores mediante el cual los seres humanos gestionan sus conflictos/oportunidades con los otros seres humanos y con su entorno. Procesos que en el ser humano son distintos de los de los demás animales. Es lo que denominamos el *estrategar*. Esa es la parte inmanente de la estrategia y sobre ella se puede teorizar, no así sobre las estrategias concretas producto de esos procesos, que por su carácter necesariamente contextualizador y contingente, pueden ser comentadas y estudiadas, pero difícilmente teorizadas. La tarea pendiente ahora es:

- a) **Precisar la naturaleza de esta capacidad y sus diferencias con las estrategias animales y con las de la IA**
- c) **Establecer qué procesos se siguen y cómo esos procesos se enraízan en el ser humano considerado como una totalidad.**
- d) **Modelizar esos procesos.**

Nuestra propuesta es que ese modelo descriptivo de cómo una simple persona individual adopta sus estrategias sirva de base para elaborar un modelo normativo para las organizaciones. Sobre el supuesto de que siempre será mas fácil y natural actuar colectivamente sobre rutas ya abiertas por nuestra humanidad que tratar de seguir sofisticados modelos de laboratorio.

>El cambio en el enfoque estratégico: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación

La idea del conflicto como duelo y del mercado como un campo de batalla está hondamente arraigada en nuestro lenguaje y en nuestra cultura. Una sociedad esencialmente dialéctica que tiende a una gestión conflictiva del conflicto. Una cultura que se traduce en una omnipresente atmósfera de beligerancia que nos insta a enfrentarnos al mundo en un marco mental adverso. **Una cultura que ha fomentado la idea de que la confrontación es un método eficaz para resolver todo tipo de conflictos.**

Pero sería un error culpar únicamente a la sociedad de esa visión oposicional y conflictiva de la estrategia, cuando los expertos tenemos mucho que ver en todo esto. Si las primeras teorías militares surgieron en contextos de guerra las nuevas teorías científicas también tomaron por modelo otra confrontación, aunque esta vez meno violenta, el póquer. Sobre esta analogía John von Neumann y Morgestern concibieron la teoría de los juegos, que- hay que recordarlo- en sus primeros modelos solo trabajaba con juegos de suma cero, lo que volvía a perpetuar el modelo del duelo. Todo ello terminó propiciando que una gran parte de la literatura de los dos primeros tercios del siglo XX se refiriese a la estrategia como *la ciencia del conflicto* y al estratega como un

resolutor de conflictos: un ser que intenta alcanzar sus metas y para ello debe resolver los distintos conflictos que la vida le presenta adoptando un conjunto de decisiones-elecciones en función de sus finalidades.

La buena noticia es que el cambio que consideramos necesario de un enfoque conflictivo a otro más comprensivo y dialogante ya lleva años manifestándose tanto en la teoría como en la vida real de nuestras sociedades. Se trata de una verdadera revolución con respecto a la forma tradicional occidental de enfocar los conflictos. Una revolución pacífica que nos satisface, pero que entendemos ha de consolidarse.

Por una parte el conflicto ha pasado a ser percibido como el componente dinamizador de la vida social. Por otra, y partiendo de la idea de que los conflictos han de gestionarse productivamente para el individuo pero también para la sociedad, la preocupación de los expertos se fue desplazando del conflicto a la forma en que los gestionamos.

Hoy hemos aprendido que la dialéctica del conflicto puede ser aprovechada de modo positivo para generar nuevas técnicas de consenso, de encuentro y de comprensión. Y aunque el enfoque conflictivo de la estrategia continuó siendo predominante a lo largo del tercer tercio del XX, poco a poco se fue haciendo evidente que dicha manera de entender los conflictos excluía muchas otras situaciones de la realidad cotidiana, en las que la gente elige estratégicamente sus acciones, sin que por ello sus relaciones con los demás fuesen necesariamente de conflicto puro. Los juegos de suma distinta de cero, acababan de nacer. Situaciones en que el conflicto va unido a interdependencias entre los jugadores (ruptura entre socios, divorcios con hijos, conflictos laborales, etc.) y en las que la cooperación y la negociación pueden dar mejores resultados que la confrontación.

La puerta estaba abierta a la solución pacífica de los conflictos. Y por ella, a principios de los 90, entra en escena una abundante literatura sobre **negociación, mediación, cooperación y consenso**. Los cuatro conceptos que van a devenir fundamentales para el nuevo enfoque. En general, se puede decir que el nuevo enfoque teórico nos remite a conductas articuladoras, que tienen que ver con **escuchar y armonizar** y sobre todo con **reconducir a un cauce común** posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles. Lo que nos aleja de la confrontación abierta y nos lleva a modelos estratégicos basados fuertemente en **la comunicación y el diálogo**. Algunos de ellos, como los de la **comunicación participativa y para el desarrollo**, se están aplicando con indudable éxito en Latinoamérica en el campo del desarrollo. Los trabajos de algunas asociaciones y ONG's son también buenos ejemplos de ese cambio de tendencia.

La NTE simpatiza con estas aproximaciones, pero va más lejos al ofrecernos una propuesta original. **Parte de entender que estamos enganchados en la trama relacional de nuestras propias vidas. Y que por ello nuestras estrategias deberían encaminarse a articular y reconfigurar esa trama de la forma más acorde a nuestras metas individuales y organizacionales.** ¿Cómo? Articulando las percepciones plurales que existen sobre una misma

situación de modo que no sólo no entorpezcan el logro de dichas metas, sino que a través de un dialogo productivo nos permitan llegar a nuevos estadios de acción e innovación

Frente a una Estrategia que se ha desorientado respecto a su objeto de estudio la NTE propone una reformulación que tenga por objeto de estudio los procesos humanos de elección de estrategias. A partir de este modelo básico descriptivo estaremos en condiciones de proponer modelos normativos mas realistas y eficientes.

Y frente a un enfoque conflictivo propone otro dialogante mediante la articulación adecuada de las percepciones plurales de los sujetos involucrados.

> 5º Cambio en la matriz de estudio: de la economía a la comunicación

“Vivimos en mundos interpretativos”
Rafael Echeverría

“Los límites de mi lenguaje son los límites de mi mundo”.
Wittgenstein

“Como operación que se realiza en sociedad, la decisión se presenta como comunicación”
Niklas Luhmann

“ Sin comunicación no hay negociación”
Chester L. Karras

Conocemos ya los cuatro primeros cambios que prescribe la Nueva Teoría. El quinto que ahora comentamos se enfrenta a la pregunta mas inquietante **¿Es posible llevarlos a la práctica ? ¿Cómo se puede diseñar un teoría estratégica compleja, relacional, que genere innovación y significación y que de estudiar lo contingente pase a estudiar lo inmanente y que de ciencia del conflicto pase a ser a ciencia de la oportunidad y de la articulación?**

Mediante la comunicación. La pista de que la estrategia puede ser reformulada desde la comunicación ya ha sido comentada. Desde esta perspectiva la comunicación y sus teorías se presenta como el locus perfecto para re-pensar una nueva teoría estratégica.

No es una idea original. La idea de que la comunicación sea la matriz social de un campo de estudio no es nueva, pero si es relevante. Estaba ya en Ruesch y Batenson: *“Communication: The Social Matrix of Psychiatry”* (1951) Hoy día los distintos acontecimientos que influyen en los comportamientos estratégicos son tratados y estudiados por distintas disciplinas que introducen sus propios conceptos, lenguajes y sesgos. Eso nos ha llevado a proponer un sistema único para la comprensión de los múltiples aspectos de la conducta estratégica. Sólo a través de un sistema único podremos eliminar la diversidad

de los universos individuales, los vocabularios múltiples y las controversias que ocurren porque científicos de distintos campos y profesionales no nos entendemos los unos con los otros. Y, lo que es más importante, sólo a través de un sistema único podremos formular una teoría estratégica general válida para todos los campos de la actividad humana sean estos la política, la salud o el desarrollo

Y pensamos que el de **la comunicación es la disciplina mejor situada para integrar en un sistema unitario de estudio los aspectos físicos, intrapersonales, interpersonales, culturales, sociales, etc. de las relaciones humanas y sus diferentes sucesos. La comunicación se plantea así como un espacio que vincula la estrategia con las otras ciencias.** Es importante recordar aquí que tal y como lo utilizamos nosotros- y en su día Ruesch y Batenson- el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se relaciona e influye recíprocamente. Esta concepción está basada en la premisa de que todas las acciones y sucesos adquieren aspectos comunicativos desde que son percibidos significativamente por un ser humano. Con el giro lingüístico estas ideas se han radicalizado, y hoy se piensa que vivimos en el lenguaje y que el mundo exterior es reconstruido por la experiencia del sujeto, lo mismo que este es “reproducido” permanentemente en esa interacción. Es este proceso reconstructivo-hermenéutico el que le permite a una persona predecir sucesos y actuar estratégicamente para afrontarlos con cierto éxito.

¿Como afecta todo esto a la práctica profesional? La nueva matriz de estudio posibilita una visión relacional holística. Introduce nuevos parámetros relacionales además de los económicos, que siempre estarán ahí. Trabaja con variables cualitativas o de difícil medición. Reconoce las contradicciones y las discontinuidades. Trabaja con las percepciones. Lejos de negar o anular las diferencias hace de ellas un objeto de estudio, para así poder trabajar con y desde esas diferencias. Y para encontrarlas **se fija en las percepciones distintas que de una misma realidad tienen los distintos sujetos.** De hecho, aunque resulte chocante le preocupa más la forma en la que los distintos operadores involucrados en la situación perciben un conflicto, que el conflicto mismo. Parte del principio enunciado por Pirandello de que “así es, si así os parece”, o como nos indicarían los neurocognitivos de hoy en día, la realidad es lo que uno cree que es real.

La comunicación nos ofrece una matriz unitaria desde la que estudiar las relaciones humanas y se destaca como el nuevo locus desde el que repensar y reformular una Teoría General de la Estrategia.

> 6º Cambio en las herramientas: los nuevos instrumentos para hacer estrategias en un mundo complejo, dinámico y a veces caótico

Tanto el sexto como el séptimo cambio tienen que ver con las aplicaciones de la nueva teoría. Y han de servirnos para poder poner en práctica y sacar ventaja de las nuevas visiones. Si tomamos la pintura como metáfora podríamos decir que las nuevas visiones artísticas de Van Gogh necesitaban

de otra forma de hacer, de otra manera de aplicar la pincelada, mas gruesa, mas vibrante. La gente de su tiempo pensó que era torpeza, que el pobre nos sabía hacerlo mejor, pero con cada trazo Van Gogh estaba inaugurando una nueva etapa del arte moderno.

Si llevamos esta reflexión al campo de la Estrategia es fácil observar que la mayoría de los métodos e instrumentos que todavía hoy se usan en el diseño de estrategias fueron concebidos en una época en la que se pensaba que el futuro era planificable y domesticable. Muchas de ellas son herederas del aparato metodológico matricial y cuantitativo de la Economía. En dirección contraria la NTE trabaja con herramientas que han sido concebidas para tratar con esas nueva realidades, y proceden de la dinámica de sistemas, las matemáticas de los sistemas no-lineales, la teoría de redes, las neurociencias incluida la neurolingüística, la comunicación y la hermenéutica.

Un mundo complejo necesita de métodos capaces de describir esa complejidad, esas intersecciones, esos flujos, esos sorprendentes movimientos de los sistemas no lineales, esas relaciones en red. La buena noticia es que ya existen, proceden en general de otras disciplinas pero el estratega de hoy puede aprovecharse de ellos. Nadie se lo va a impedir, salvo el mismo.

> 7º Cambio en la metodología: los nuevos modelos

“En la practica las fases no toman forma lineal. Lo mas probable es que los elementos estén interconectados”.

Johnson y Scholes

“Seguimos lejos de entender las acciones complejas y creativas que dan lugar a las estrategias”.

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel

De poco serviría cambiar la mirada si no fuésemos capaces de trasladarla a nuestra manera de hacer. Estamos hablando de trabajar con nuevos modelos estratégicos. De hecho la idea de que los modelos del proceso estratégico que nos están proponiendo no son adecuados lleva ya años tomando cuerpo dentro del propio management.

- **Criticas a la literatura sobre el proceso estratégico:** Para muchos expertos la distinción entre “contenido”, “contexto” y “proceso estratégico” ha sido una distinción fructífera (Lechner, Ch. y Müllers-Stewens, G. 2000). Pero no todos piensan así, y desde finales de los 80 se produce una fuerte reacción crítica se concreta en:

(1) **Artificiosidad:** Se acusa a los expertos en estrategia de haberse dedicado- imbuidos de una mentalidad racionalista y analítica- a fragmentar el proceso estratégico en sus componentes y a investigar después sus propiedades por separado, con grave olvido del estudio de las interacciones entre esos componentes, propia de todo sistema organizado. Se les acusa, en resumen, de haber provocado su separación artificial y de estar frenando, por

esta causa, el desarrollo de la disciplina (Huff/ Reger 1987; Petigrew 1992; DeWit/ Mayer 1994; Ketchen/Thornas/McDaniels, 1996). Y (C)

(2) Linealidad: Desde el primer modelo, hoy clásico de Andrews (1965; 1971) el proceso estratégico suele ser concebido como una secuencia de fases claramente definidas. Pero como han puntualizado Johnson y Scholes (1993): *“En la practica las fases no toman forma lineal. Lo mas probable es que los elementos estén interconectados”*. Sin duda, la linealidad de los modelos iniciales- aunque compensada posterior y parcialmente con la introducción de bucles y feed backs- sigue siendo uno de los puntos que mas críticas ha concitado

(3) Falta de consenso: Disponemos de diez modelos del proceso estratégico organizacional (Mintzberg/Ahlstrand/ Lampel, 1998) pero, en sus propias palabras: *“seguimos lejos de entender las acciones complejas y creativas que dan lugar a las estrategias”*. Y seguimos lejos también de tener un modelo consensuado. Lo que sí tenemos son diferentes perspectivas teóricas. Hart, 1992 y Hart/Banbury, 1994, sugieren que lo mejor que se puede hacer es abandonar el modelo clásico y sus derivados y diseñar otro que replique mejor el proceso real que ocurre en las organizaciones.

Una idea con la que coincidimos y que ya hemos desarrollado desde la Nueva Teoría Estratégica

Pero ese es el tema de otra charla, y esta está tocando a su fin.

Los nuevos mapas dibujan nuevas rutas y formas de hacer.

><

4> Conclusiones: hacia una Teoría General de la Estrategia

- La Nueva Teoría Estratégica al hacer del homo strategicus, su capacidad y sus procesos electivo-estratégicos, su objeto de estudio se centra en los aspectos inmanentes del fenómeno. Y no en las elecciones concretas o estrategias con minúsculas (producto de esos procesos humanos en contextos dados), que representan el aspecto contingente del fenómeno y por tanto mas elusivo a un tratamiento científico.
- La Nueva Teoría Estratégica al estudiar la estrategia desde el fuego cruzado de una veintena de disciplinas trasciende lo meramente económico para acercarse a una mejor comprensión de la multidimensionalidad del fenómeno estratégico.
- Finalmente, la Nueva Teoría Estratégica al utilizar la comunicación como matriz de ensamblaje de las distintas disciplinas permite una visión unificada pero encarnada en lo relacional y en lo perceptivo.

Al introducir estas pautas la NTE no sólo nos aporta otra mirada para entender los conflictos/oportunidades del vivir (objeto de la II Parte del libro) sino que además nos allanan el camino para construir modelos generales válidos para todos los ámbitos y contextos de acción, sanidad, cultura, desarrollo.... (Véase Parte III) y no limitados a lo económico y a lo empresarial.

Ha llegado la hora de que la estrategia salga de su largo secuestro por las Business School y se convierta en lo que a nuestro parecer merece ser: una **Teoría General de la Estrategia**, válida para todos los grandes retos y oportunidades del momento sean estos cívicos, sanitarios, educativos, sociales o culturales. Capaz de ofrecernos modelos válidos para todos los ámbitos y contextos de acción. Qué no formulas seguras de éxito, pues estas serían contradictorias con sus propias explicaciones. Será el estratega en su "estrategar" el que ha de saber adaptar el modelo general a sus contextos de acción. La ciencia de hoy ha sepultado el sueño del "one way", del "algoritmo estratégico" y nos enseña que no hay caminos seguros de éxito. Porque, como un día le dijo el emérito profesor y Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Humanas, José Luis Pinillos a Rafael Alberto Pérez "Los problemas humanos, son tales porque nadie conoce su algoritmo": Lo que devuelve la estrategia a sus raíces humanas de las cuales nunca debió salir.

Hasta aquí he pretendido explicar en qué consiste la NTE y en qué puede alterar el conocimiento y los usos de la Estrategia. Pensamos que estos 7 cambios van a tener una gran repercusión en nuestra mirada y en los modelos que manejemos a la hora de hacer estrategias concretas por un mundo mejor.

Pero, son Vds. los que tienen la última palabra.

Muchas gracias.

Bibliografía

- Alberto Pérez, R.:
 - 2007. *Nuevos paradigmas en comunicación estratégica (en)* www.tendencias21.net/estrategar
 - 2005
 - Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica, en www.fisec-estrategia.com.ar n° 2, 2005
 - La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión, en www.fisec-estrategia.com.ar n° 1, 2005
 - 2001, Estrategias de comunicación, Ariel, Barcelona
- Betancur Ramírez, M.L.: 2006, Justicia restaurativa y la estrategia del encuentro comunicativo, en www.fisec-estrategia.com.ar n° 4, 2006
- Briggs,J.; Peat, D.: 1999, Las Siete Leyes del Caos:Las ventajas de una vida caótica, Grijalbo, Barcelona
- Canella, R.: 2006, Situación actual y perspectivas de las estrategias de comunicación para la educación en www.fisec-estrategia.com.ar n° 4
- Cortez, L.: 2006, medios masivos en elecciones presidenciales, en www.fisec-estrategia.com.ar n° 4
- Cuesta, U.; Menéndez T., y García Guardia, M.: 2006, Comunicación social y Salud: Un nuevo planteamiento estratégico en www.fisec-estrategia.com.ar n° 4
- De Wit, B. y Meyer, R.: *Strategy, process, content y context*, West Publishing Co. New York, 1994
- Dos Santos Alves: 2007, "Estrategar" uma nova estratégia de comunicação no âmbito da educação, en www.fisec-estrategia.com.ar n° 6
- Echeverría, R.I: *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile, Dolmen, 1994
- Fimbeles, E., y Gómez, M-L.: 2003 *Il n'y a pas de stratégie sans stratège*, L'Expansion N°110 septiembre,
- Giraldo Trujillo: 2006, Un cambio de comunicación para organizaciones en tiempos de cambio en www.fisec-estrategia.com.ar n° 4
- González San Ruperto, M.: 2006 , El modelos de comunicaión de las ONG´S: La campaña armas bajo control, en www.fisec-estrategia.com.ar n° 4,
- Hart, S.: 1992, *An integrative framework for strategy-making processes*, Academay of Management Review, pp. 327-352.
- Hart, S. y Bambury, C. : 1994, *How strategy-making processes can make a difference*, Strategic Management Journal, 15, 251-269,
- Huff, A.S., y Reger, R.K.: 1987, *A review of strategic process research*, Journal of Management 13, 211'236
- Johnson, G. y Scholes, K.: 1984, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London
- Ketchen, D.J., Thomas, J.B. and McDanielL, R.R.: *Process, content and context: synergistic effects on organizational performance*, Journal of Management, 22(2), pp. 231-257, 1996
- Meadows,D.H.: 1991, Global Citizen, IslandPress
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel J.: *Safari a la estrategia*, Granica, Barcelona, 1998

- Mintzberg, H., y Quinn, J.B., 1992, *The strategy process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs,
 - Morin, E.:
 - 1978, *El paradigma perdido, el paraíso olvidado*. Ensayo de bioantropología, Barcelona, Kairós
 - 2003, *La mente bien ordenada*, Seix Barral, Barcelona, 2003
 - Najmanovich, D.: 2001 "Pensar la subjetividad, complejidad, vínculos y emergencia" Revista Utopía y Praxis Latinoamericana año/vol. 6, nº 014,
 - Ossandon Correa, F.: 2006, Estrategar, comunicación & desarrollo: estado del arte, en www.fisec-estrategia.com.ar nº 4
 - Pettigrew, A.M. *The character and significance of strategy process research*, Strategic Management Journal, 13, pp. 5- 16. 1992
 - Riorda, M.: 2006, Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso, en www.fisec-estrategia.com.ar nº 4
 - Rosney, J.: 2002, "Los saberes conectados crean un conocimiento superior."(en) Tendencias 21, Diciembre 2002
 - Bateson, G; Ruesch J.: 1951, *Communication: The Social Matrix of Psychiatry* - York: WW Norton and Company,
 - Villegas, D.: 2006, Estrategar par un mercado dialogante, en www.fisec-estrategia.com.ar nº 4
-

Para citar este artículo:

Perez, Rafael Alberto (03-09-2007). LAS 7 SEÑAS DE IDENTIDAD DE LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora
Año III, Número 7, VVI, pp.6-27, ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciaried.com.ar/ra/doc.php?n=708>

URL de la Revista : <http://www.cienciaried.com.ar/ra/revista.php?wid=9>