



## ¿Una nueva teoría estratégica?: razones y sinrazones

**Rafael Alberto Pérez**

Universidad Complutense de Madrid <sup>1</sup>

Presidente del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación

Noviembre, 2007

**Sumilla:** Se está desarrollando, en la actualidad, una nueva teoría estratégica que apunta a una visión completa, en la cual se involucre al ser humano más ampliamente. Esta teoría se está desarrollando desde las comunicaciones como disciplina de base de las relaciones sociales. Diversos sectores de Latinoamérica y España están trabajando en el desarrollo de estas nuevas perspectivas. Sin embargo, estas son cuestionadas por algunos grupos por su carácter incipiente. En este artículo, el autor propone una serie de líneas por seguir para aquellos interesados en la investigación.

Posiblemente, usted haya oído hablar de que por ahí circula una nueva teoría estratégica y que más de 200 expertos, de dieciséis países de la Comunidad Iberoamericana, pertenecientes a unas 60 Universidades, y a otras tantas Instituciones Públicas y empresas privadas se han constituido en el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, FISEC, para debatir y desarrollar las propuestas y modelos aplicados que se derivan de dicho enfoque. Es igualmente posible que usted sepa que los expertos interesados en ese debate no son únicamente académicos y que el foro ha contado con la presencia y participación de personalidades representativas de la vida política, empresarial y financiera iberoamericana como el Presidente de México, Vicente Fox; la Presidenta del Parlamento de Andalucía, María del Mar Moreno Ruiz; los Directores del Instituto Español de Estudios Estratégicos (Ministerio de Defensa), los almirantes Juan Carlos Muñoz Delgado y Jaime Rodríguez Toubes; el ex alcalde de Lisboa, João Soares; el portavoz del gobierno mexicano, Rubén Aguilar; el portavoz de la Junta de Andalucía, Enrique Cervera Grajera; el Director de Comunicación de Coca Cola (División Latinoamérica Centro); el Director de la Fundación Cruzcampo (Heineken); el Director Ejecutivo de Relaciones Institucionales de Banamex (CitiGroup); el Coordinador del Programa de Comunicación para el Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el Director de Programas de Comunicación para el Desarrollo del Banco Mundial; el jefe de Comunicación del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) de Chile; y así hasta un centenar largo de reputados expertos, lo que, sin duda, pone de manifiesto el interés de este nuevo enfoque.

Pero, también, es muy posible que usted nunca haya oído hablar de esa nueva teoría, lo que, por otra parte, sería muy comprensible, pues estamos hablando de un enfoque que apenas tiene cinco años de vida y que se ha movido discretamente sin aspirar a una excesiva visibilidad. Prueba de ello es que si entramos en Google solo obtendremos 366 resultados, lo que es tanto como decir nada o, más bien, un alfiler perdido entre los millones de páginas de Internet. Sin duda, eso es precisamente lo que confiere interés a este tema. ¡Tantas veces nos han querido fascinar –y, a veces, embaucar- ofreciéndonos algo nuevo o reformulado! Nueva economía, nueva filosofía y vienen ahora con una nueva teoría estratégica. O, por el contrario, ¿estamos ante la punta de un iceberg?

---

<sup>1</sup> Una versión preliminar aunque más amplia del presente artículo, contribuido por su autor a Palestra, se encuentra en la publicación “La iniciativa de la Comunicación. Son de Tambora” recuperado en marzo de 2006 en [http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/3/190/hologramatica4\\_v2pp67\\_79.pdf](http://www.cienciaried.com.ar/ra/usr/3/190/hologramatica4_v2pp67_79.pdf)



## Los orígenes

Corría el verano de 2001 y en la página 672 del libro que estaba terminando de escribir, desvelaba el secreto mejor guardado de mi nueva obra: la necesidad de una nueva teoría de la estrategia. Una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional. Una teoría de la estrategia refundada desde la comunicación. Sin duda la propuesta plantea cuestiones evidentes: ¿Cómo se puede construir esa nueva teoría? ¿Qué papel juega en ella la comunicación? He aquí cinco pistas:

1. Entender que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente, reemplazado por constructos tales como el *homo oeconomicus*, actor racional, etc.
2. Concebir la estrategia como el resultado de un juego de percepciones valoradas. Frente al enfoque convencional que considera la estrategia como un juego de intereses, creencias y deseos confrontados, el nuevo enfoque pone en primer plano los procesos cognitivos y los valorativos, lo que desplaza el interés desde la información (en cuanto alimentadora de datos) a la comunicación (en cuanto configuradora de valores y cultura).
3. Ponerse en el lugar del otro y otorgar a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Al enfatizar el punto de mira de los operadores y, sobre todo, al devolverles su carácter de seres humanos relacionales dotados de diferentes racionalidades cultural y vivencialmente configuradas, la nueva teoría estratégica permite la interpretación y la comunicación; al hacerlo, entonces, se vuelve más dialógica. Si como se ha propuesto en el punto anterior, entendemos los conflictos como el resultado de lecturas más o menos interesadas, pero siempre diferentes de una misma situación, la experiencia demuestra que esas lecturas inicialmente diferentes -y, en ocasiones, aparentemente irreconciliables- son potencialmente armonizables mediante la negociación y el diálogo.
4. Añadir a los factores económicos -que siempre estarán ahí- otros más relacionales e intangibles. Debemos reconocer que, en el mundo flexible, cambiante y simbólico de comienzos de siglo XXI, los jugadores individuales y colectivos se ven abocados a adoptar decisiones bajo incertidumbre que no requieren tanto soluciones exactas como elecciones correctas.
5. Como consecuencia, en vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la nueva teoría estratégica aspira a proporcionar al hombre de acción otro tipo de reglas. Por una parte, son necesarias reglas hermenéuticas (y como tales reductoras de la incertidumbre) que le asistan tanto a la hora de interpretar y sacar sentido de la realidad social como a la hora de contextualizar, lo que, sin duda, potenciará el análisis estratégico; por otra, lo son las reglas de decisión, aunque, esta vez, narrativas (y, por tanto, no necesariamente exactas) que le ayuden a gestionar su discurso y a guiar su conducta de forma que coordine sus intereses con los de los demás.

## ¿Qué papel juega en ella la comunicación?

El término estrategias de comunicación añade una sexta pista que para algunos puede ser sorprendente, pues nos dice el *locus* desde donde concebirla: la comunicación. Se trata de una teoría estratégica reformulada desde la comunicación. Soy de los que creen que el problema más grave que afrontamos los comunicadores, como muchos otros profesionales, es que no contamos con un mapa del territorio o con un modelo del objeto de transformación al que nos enfrentamos específicamente que nos permita tomar



decisiones fiables. De ahí que los comunicadores hayamos tenido que ir a tomar prestadas las teorías y representaciones organizacionales y estratégicas (*managerials*), vigentes tanto en los círculos académicos de las *Business Schools* como en los empresariales (teoría de los juegos, modelos de las diferentes escuelas del *management*, casos históricos, etc.).

Y aunque la experiencia demuestra que esas teorías foráneas siempre pueden introducir sesgos o constricciones al desarrollo de una teoría autónoma -como de hecho ha ocurrido- eso no impidió que la contribución de la teoría estratégica a la comunicación constituyese un serio avance que debía ser recogido, ordenado y matizado.

Lo que entonces yo no sabía es que una de las conclusiones a las que iba a llegar, acaso la más importante, iba a ser prácticamente la contraria: que, en ese maridaje entre estrategia y comunicación, era la comunicación la que más tenía que aportar. Esta es una conclusión sorprendente. Pues sí, todos tenemos claros los beneficios de una aproximación estratégica a la comunicación, pero no suele estar tan clara la afirmación inversa. Y, sin embargo, hoy puedo decir que una teoría estratégica que no tenga en cuenta el poder de la comunicación para crear y compartir valores, y promover transformaciones se quedará irremisiblemente corta.

Esta afirmación parte de la idea de que los negocios, el marketing y la política son procesos de intercambio que difícilmente podrían culminarse sin la ayuda de la comunicación. Su otro origen se encuentra en la convicción de que toda teoría científica cuyo objeto de estudio se encuentra en los seres humanos ha de reconocer que estos, en cuanto agentes o actores que intervienen con su mente y su voluntad sobre la realidad interior y exterior, construyen un mundo mental y relacional, un mundo de valores que solo se puede entender a partir de la comunicación.

Reflexiones parecidas debían estar presentes en otros muchos expertos, así, por ejemplo, en el trabajo de Sandra Massoni "La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural" de 1990; en el de Martín Barbero del 2002 al sugerir que la posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad. Y más recientemente en el de Marcelo Manucci "Diseñar estrategia es diseñar significados".

La coincidencia no se produce solo en el diagnóstico sobre la importancia de la matriz relacional inherente a toda estrategia y sobre el déficit cultural y de humanidad del pensamiento estratégico, sino, también, en el tratamiento para resolver estas carencias: la comunicación. En palabras del antropólogo argentino Constantin von Barloewen, no debe tener un carácter dogmático, sino aspirar al diálogo. No debe ser centralizada sino intercultural en todos los campos de la vida. Desde esta perspectiva compartida, las teorías de la comunicación son un *locus* perfecto para repensar una nueva teoría estratégica.

En este punto, es importante destacar que la coincidencia en la distancia no venía dada tanto por la influencia y la lectura recíproca cuanto por las exigencias de la realidad ahí fuera. En el nuevo contexto de una sociedad supuestamente global en sus mercados y redes de información, pero claramente fragmentada en sus reglas y valores, se estaba haciendo patente la necesidad de tender puentes entre las distintas partes de los conflictos/oportunidades. Surge, así, una nueva orientación estratégica más orientada a la negociación, a la cooperación y al consenso que al conflicto. Sin embargo, nos debemos preguntar ¿cómo tender esos cables cuando las cosas se perciben de forma tan diferente?

Es aquí donde entra en juego la comunicación. El papel preciso y preciado que están



llamadas a jugar la comunicación y sus estrategias es el de tender esos puentes entre las partes implicadas en los conflictos y el de hacer de pegamento de las fracturas sociales. Precisamente porque el conflicto dominante es de tipo normativo y está, por tanto, basado en valores y prioridades. En consecuencia, la comunicación está llamada a jugar un papel fundamental en su resolución. La razón es simple: la comunicación es la forma más axiológica de interacción de que disponemos. Sin duda, la idea de que la comunicación fuese la matriz social de un campo de estudio no era nueva: estaba ya en el clásico de Ruesch y Bateson titulado *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*.

Hoy como ayer las razones son las mismas. Tanto la estrategia como la psiquiatría consideran al individuo dentro de una situación dada (juego, partida) y abarcan sucesos que relacionan a un individuo con otro y con los distintos grupos sociales. Son situaciones que reclaman sistemas científicos generales y unificados que relacionen la parte con el todo. Pero esa visión transdisciplinaria e integrada no se cumple en los textos estratégicos al uso, sino todo lo contrario: una visión segada desde la hegemonía de la economía y el *management*.

Ante esta situación algunos expertos dieron un paso más al proponer que los modelos científicos de la comunicación son los más apropiados para permitirnos explicar desde dentro de un mismo sistema los aspectos físicos, intrapersonales, interpersonales y culturales 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 venimos utilizando nosotros -y en su día Ruesch y Bateson- 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. Es este proceso hermenéutico el que le permite a una persona predecir sucesos y actuar estratégicamente para afrontarlos con cierto éxito. El chileno Rafael Echeverría lo diría todavía más claro “vivimos en mundos interpretativos”. Sin embargo, la nueva teoría estratégica es tan joven que todavía no ha dado tiempo para que hayan surgido sus detractores, pero debemos dejar constancia de que esta iniciativa tropieza o va a tropezar con el escepticismo de algunos estudiosos.

### **¿Pero esa nueva teoría existe?: las líneas de investigación en marcha**

La mala noticia es que la nueva teoría estratégica no existe: es simplemente un proyecto de teoría que podría desarrollarse en un programa común de investigación que se podría resumir de la siguiente manera:

(1) La estrategia es una capacidad humana antes que una teoría. Surge en algún momento de la evolución hacia el hombre moderno (entre el 40.000 y el 20.000 a. C.) y se comienza a teorizar por escrito en el siglo V a.C.

(2) La estrategia es una disciplina que se ha olvidado de esta capacidad, pues se concentra en lo contingente (la empresa, los contextos de acción, las reglas de decisión) con olvido de lo inmanente (la propia capacidad, los procesos humanos y sociales implicados). Es una disciplina que se ha desorientado al no haber sabido fijar ni centrar nunca su verdadero objeto de estudio: los procesos humanos de estrategia social hasta el punto de carecer todavía hoy de un término propio para designar el fenómeno que debería constituir su



objeto.

(3) Esa desorientación actual cuestiona su estatuto científico como teoría.

(4) En esta encrucijada caben dos opciones. En primer lugar, aquellos expertos que siguen pensando que el cuerpo de conocimientos estratégicos desarrollados desde el *management* en los últimos cincuenta años es un buen punto de partida y que lo que haría falta serían algunas correcciones menores. La segunda opción se encuentra en aquellos que propugnamos una refundación de la estrategia tomando al hombre, sus capacidades y procesos como punto de partida y objeto de estudio. Es lo que he llamado la nueva teoría estratégica. Según esta segunda línea de investigación, los requisitos básicos que nos posibilitarían plantear una teoría científica de la estrategia pueden darse en este orden: llegar a la explicación del proceso operacional por el cual surge la facultad que posee el ser humano de adoptar decisiones estratégicas y convertirlas en cauces de conductas futuras, desentrañar cómo se adoptan y siguen estrategias en sociedad (modelo básico) y, finalmente, concluir cómo los sistemas sociales (organizaciones, empresa, administraciones) adoptan y siguen estrategias (modelo organizacional).

(5) Estas explicaciones no pueden ser ya el resultado de una única disciplina, sino de un estudio intradisciplinar de los procesos estratégicos a la luz del conocimiento científico de inicios del siglo XXI.

(6) El resultado de todas estas propuestas tendría como objetivo una teoría unificada y general de la estrategia.

El reto está servido.