

¿ES SU ESTRATEGIA LA MISMA QUE LA MÍA? DE CÓMO LA NTE CONVIERTE A LA ESTRATEGIA EN UNA DISCIPLINA PARA LA ARTICULACIÓN SOCIAL

Rafael Alberto Pérez¹

*“El mundo era tan reciente que muchas cosas carecían de nombre,
y para mencionarlas había que señalarlas con el dedo”*

Gabriel García Márquez

*“No basta con utilizar las mismas palabras,
es necesario utilizar las mismas palabras referidas
al mismo género de acontecimientos interiores”.*

Nietzsche

1.- ¿Pero de qué estrategia estamos hablando?

Se imagina el lector que pasaría si después de pasarse un rato leyendo este artículo descubriese que Vd. y yo hemos estado tratando de cosas distintas. Compartir el uso de misma palabra- “estrategia”- no garantiza el entendimiento a menos que compartamos también su significado.

La situación puede ser más incómoda cuando esto ocurre en el mundo profesional. En una ocasión una importante institución pública española me contrató el diseño de su estrategia de comunicación. Ya hecho mi trabajo, en el momento de presentar mis conclusiones me interrumpió su presidente: *“Perdona Rafael lo que yo quiero es otra cosa, me parece que te has confundido”*. Mucho me temo que mi respuesta no fue de su entero agrado: *“Bueno en mi contrato figura literalmente “estrategia de comunicación” y es lo que estoy presentando. Pero no se preocupe, desde el principio me pareció entender que lo que a Vd. le preocupa es mejorar su oficina de prensa, y que tiene sus dudas sobre si la persona que tiene al cargo de esa función es suficientemente competente. Y la respuesta que resulta de mi análisis y que hoy puedo darle es que sí: es muy competente, pero no puede hacer bien su trabajo- como Vd. muy bien ha captado- porque esta institución de su digna presidencia, carece de una autentica estrategia de comunicación que sirva de marco a su actuación. Y ese marco es precisamente es lo que hoy les traigo”*.

Por todo eso es bueno tratar de ponernos de acuerdo y entendernos desde el principio. Estar seguros de que hablamos de lo mismo parece simple, pero no lo es tanto. **Los**

fenómenos preceden a las **palabras** que los designan y a las **teorías** que tratan de explicarlos. Pero ni palabras ni teorías resuelven el dilema del mutuo entendimiento. Podríamos culpar a la **polisemia** de los lenguajes humanos y a la **subjetividad** de los que dialogan. Culpar a un mundo que **cambia constantemente** y que deja a muchos de sus actores (léase académicos y profesionales) con las espaldas al aire, anclados en esquemas superados. Culpar a las distintas disciplinas que lo perciben de forma muy diferente de acuerdo con su peculiar perspectiva. Pero la culpa, siempre es humana y la tienen aquellos que tratan de defender su prestigio personal enrocándose en posiciones que hoy han quedado superadas. Creo con **Reyes-Heroles** que no hay papel más triste que ser los custodios de categorías obsoletas.

Por todo ello, para no caer en ese error, no voy a categorizar. Los que me conocen saben que en general no soy amigo de las definiciones. Y menos aún si se trata de la *estrategia*. Pero, si no una definición si necesitamos algo de concreción. A pesar de su importancia en el mundo empresarial, de la abundancia de su literatura en el académico, y de que todo directivo piensa hoy que necesita una estrategia, la verdad es que no existe un acuerdo generalizado sobre lo que realmente es “estrategia” (Mintzberg 1987; Markides 1999; 2000; Kaplan and Norton 2001; De Wit and Meyer 2004).

En el caso de la estrategia se dan algunas dificultades añadidas que complican la cuestión y podrían servir de excusa. La primera es **la propia historicidad del fenómeno y del término**: XXV siglos de historia documentada, a golpe de experiencias y teorías, nos han legado un concepto de *estrategia*, tan poliédrico y rico en facetas que resulta difícilmente atrapable en el corsé de una definición. En palabras de **Richard Koch** (1995) en su “Financial Times Guide to Strategy”:

“Sabemos más sobre estrategia que hace 10, 20, 30, o 40 años pero nunca como ahora este tema ha sido tan frustrante y confuso tanto para el profesional como para el estudiante. Un mayor conocimiento no ha significado una mayor claridad ni utilidad. Los llamados expertos en estrategia- consultores, académicos- se han envuelto ellos mismos en discusiones, opacidad y técnicas propias. Han pretendido y buscado nuevos enfoques, diferenciación e innovación, en vez de tratar sobre el valor real que la estrategia posee para quien la necesita de verdad. El resultado es que para muchos directivos

“estrategia” ha comenzado a parecer una palabra sin sentido o desesperadamente académica”

Una segunda dificultad nada despreciable son las distintas **dimensiones** que a las que el término hace referencia:

-
- estrategia: **la capacidad**
 - Estrategia (con mayúscula): **la disciplina**
 - estrategar: **el proceso** de su concepción
 - estrategias (con minúscula): **los diferentes cauces conductuales** (alternativas) **elegidos** para alcanzar nuestras metas

Otra dificultad añadida es que la “estrategia” tal y como hoy la conocemos es el resultado de la confluencia de **4 trayectorias del pensamiento** (militar, matemática, acción social/política, y comunicación) que si bien viven historias separadas se conectan entre sí en algunos momentos de sus largas vidas (Alberto Pérez, 2001, 2008a).

Para acabar de complicar las cosas, la “estrategia” a lo largo de su historia ha tenido **tres grandes paradigmas** (militar, científico-matemático, y económico-managerial) y cada uno la ha reconceptualizado. Piense el lector, que cuando hablamos de estrategia nos referimos a un fenómeno que comienza siendo militar (Grecia s.V a. c.); que en 1944 en la Universidad de Princeton pasa a formar parte de la teoría de la decisión (J.von Neumann); que en 1954 entra en el management (P. Drucker); que en 1979 ha cobrado una importancia tal que se apodera del propio management y lo califica de estratégico (I. Ansoff) y que desde 2005 (R. Alberto Pérez) es visto como un fenómeno biológico (y no meramente económico) descrito por las ciencias de la vida.

Por todo ello creo que es conveniente seguir el consejo de **Nietzsche** que encabeza este trabajo y ponernos de acuerdo sobre el fenómeno que esa **palabra** designa y así poder compartir con el lector su sentido. Excluidas las definiciones voy a poner sobre la mesa **algunas claves** para que el lector pueda sacar sus propias conclusiones. Para empezar vamos a tratar de ver dónde estamos y de dónde venimos.

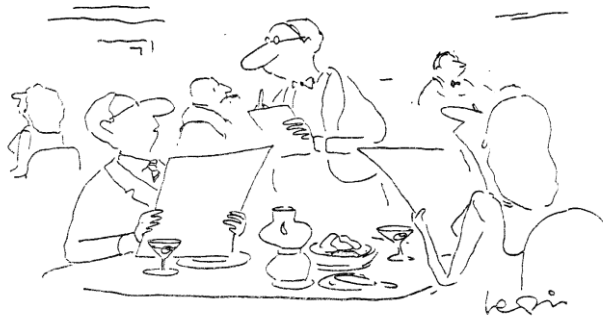
2.- Dónde estamos: el estado de la cuestión:

Mientras los comunicadores nos hablan con fluidez del giro lingüístico – el famoso *rethorical turn*- los expertos en estrategia no nos hablan casi nunca del giro estratégico, y sin embargo este ha sido más drástico:

El auge social de la Estrategia: Tal vez uno de los hechos que mejor describe el estado actual de la estrategia sea su sorprendente presencia pública. De ser una materia iniciática y secreta en sus orígenes orientales y un conocimiento reservado durante siglos a los generales de Estado Mayor, ha pasado a ser un término mundano e incluso de moda. Una socialización que describe con acierto Harry R. Yarger (2006) en el inicio de su “*Strategic Theory for the 21st Century*” publicado por el **Strategic Studies Institute** de Estados Unidos:

“La palabra estrategia ha penetrado en nuestras conversaciones y en nuestros telediarios. Solemos usarla para referirnos a un plan, a un concepto, a un curso de acción, o a una “visión” de la dirección en la cual procederemos ya sea una nivel personal, organizacional y gubernamental. Este uso común del término que no describe otra cosa que “lo que nos gustaría hacer después” es inapropiado y olvida la complejidad de la verdadera estrategia y del verdadero pensamiento estratégico”.

Y aunque **Yarger** no aclara cuál es esa “verdadera estrategia” hay que reconocerle el mérito de poner el dedo sobre la llaga al denunciar la frivolidad de su uso. Una inflación semántica que no escapó a la mirada crítica del *New Yorker*.



"What would you suggest as a dinner strategy?"

"¿Qué estrategia me sugiere usted para cenar?"

Fig. 1 *La estrategia en el habla común* (Fuente: ALBACH, H. 1987)

No muy lejos en la intención, pero esta vez entresacado de en una revista académica, *The Journal of Business Strategy*, **Peter J. Carroll** (1982) se plantea:

"The word strategy is used merely to impart a cachet of grand design to an otherwise mundane plan. We read of strategic plans, strategy options, resource strategy, strategic scanning, strategy formulation, share strategy, growth strategy, strategic management, and a hundred other permutations. Soon we shall have strategic strategies"

Pues bien ese día ya ha llegado y en la V Reunión Internacional del Seminario Permanente Empresa y Humanismo celebrada en Pamplona en 1991, **José Manuel Morán** (1993) se refirió a *"la estrategia estratégica"*. Más allá de la anécdota hay que hacer constar que lo que Morán reivindicaba –con todo acierto– es que las estrategias vuelvan a ser fruto de un verdadero pensamiento estratégico y visionario y no meros planes mal calificados de estratégicos², que obedecen a otro tipo de pensamiento, el de los planificadores. Una inquietud que ya habíamos encontrado en **Rosabeth Moss Kanter** (1983) al denunciar que más que planificación, lo que se requiere es justamente lo contrario: la capacidad estratégica de improvisar y de imaginar futuros.

El auge académico de la estrategia: Es en su andadura académica donde percibimos con más fuerza las sacudidas del giro estratégico. De ser una disciplina militar la Estrategia ha pasado a ser estudiada por disciplinas no sólo muy diversas sino también muy alejadas de sus orígenes, que van desde las teorías de la evolución y la

antropología (algoritmos darwinianos) hasta la investigación operativa y la teoría de la decisión pasando por las ciencias políticas, sociológicas, psicológicas y la comunicación (Huff/Reger, 1987; Chakravarthy y Doz, 1992).

Pero, la variedad de disciplinas que tiene en cuenta la estrategia como objeto de estudio, no debe ocultarnos la dominancia de la literatura generada desde el Management. Hablar hoy de estrategia significa para muchos profesionales hablar de empresa y de negocios.

La indefinición académica de la estrategia: Lo cierto es que ni siquiera dentro del *management* encontramos unidad de criterio a la hora de precisar su concepto. Da la impresión que los gurúes de la Estrategia no se han tomado demasiado esfuerzo por acotar su objeto de estudio.

En un intento de avanzar y de objetivar esta cuestión en 2005 en el III Encuentro de FISEC celebrado en la Universidad Iberoamericana, México D.F. me animé a presentar un estudio realizado sobre una muestra de 100 referencias bibliográficas (Alberto Pérez, 2005). Sus conclusiones reflejan que la mayor parte de los autores esquivan la cuestión sea obviándola directamente, sea diciendo que “este es un libro sobre estrategia”. Pero entonces ¿Qué es estrategia? Para salir del paso nos dan un surtido variado de definiciones de estrategia. Estas definiciones llegan en algunos casos a estar tan alejadas entre sí que parecen hacer referencia a fenómenos completamente distintos. Pero sea lo que sea lo que entendamos por estrategia, lo más grave es que la “estrategia” con minúscula parece ser el objeto de estudio de la Estrategia con mayúscula³. No hace falta decir que esta circularidad es epistemológicamente inaceptable. Por otra parte una definición no es necesariamente una explicación científica. En este contexto encontramos autores como Bob de Wit y Ron Meyer (1994) que no tienen problema en señalar que en vez de abrumar y confundir al lector con un aluvión de definiciones es mejor no dar ninguna: “*We believe that any sharp definition of strategy here would actually be a disservice to the reader*”.

Si nos fijamos en los usos más comunes en la literatura sobre estrategia vemos que.

- Se usa **estrategia** para designar aquellos conjuntos de acciones caracterizados por “la magnitud o la cualidad de sus consecuencias, por su difícil reversibilidad y por el alto número de posteriores acciones o decisiones que desencadena” (Sotomayor, 2004). Y en este sentido se califican de **estratégicas** aquellas decisiones o acciones que se refieren a temas altamente relevantes. Un ejemplo es la expresión “objetivos estratégicos”.
 - Se usa también **estrategia** para designar decisiones anticipativas orientadas a tener efectos en el futuro. Generalmente para atender a objetivos a medio y largo plazo. Se usa también el término **estrategia** para referirse a todo conjunto “empaquetado” de comportamientos, como sería el caso de las rutinas. “¿Aplicamos la estrategia A o la B?”. Este uso en el que se asimila estrategia a programa es frecuente en el campo de la psicología, Un ejemplo nos lo da la Programación Neuro Lingüística (PNL) que entiende la Estrategia como: “*una secuencia operacional de etapas comportamentales o representacionales*” (Finn, 1989). En el extremo opuesto Morin nos advierte del riesgo de confundir estrategia con programa.
-

Lo cierto es que encontramos pocos trabajos sobre esta cuestión. Entre ellos hay que citar a Mintzberg y Quinn (1992) quienes en su conocido trabajo *Five P's for Strategy* concretaron cinco dimensiones de la estrategia, que coinciden en la misma inicial de su nombre en inglés: la letra “P”. Estrategia como: “*Plan; Ploy; Pattern; Position, and Perspective¹*”.

Dos años más tarde el chileno **Arnoldo Hax** (1990) retomaría desde el M.I.T. el tema para elevar el número a seis, por cierto, no excesivamente coincidentes con las de Mintzberg: “*a coherent, unifying and integrative **pattern** of decisions; a means of establishing an Organization's purpose in terms of its long-term objectives; a definition of the firm domain; a response to external opportunities and threats and to internal strengths and weaknesses as a means of achieving competitive advantage; a logical system for differentiating managerial task at corporate, business, and functional levels; definition of the economic and noeconomic contribution the firm intends to make to its stakeholders*”.

Por mi parte, me permití abrir a ocho dichas acepciones: *estrategia como anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso, y relación con el entorno* (Alberto Pérez, 2001).

Un año más tarde, en 2002 un estudio realizado por el profesor Guillermo Ronda Pupo sistematizó en 36 las variantes del concepto estrategia propuestas por los expertos del management y las agrupó en 3 concepciones principales:

- 1.-La estrategia entendida como *herramienta de dirección que facilita la adaptación de la organización a los cambios del entorno.*
- 2.-La estrategia entendida como *la vía para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales*
- 3.-La Estrategia entendida como *la forma de ganar a unos competidores que son vistos como enemigos.*

3.- Los tres grandes paradigmas de la estrategia:

Ahora que ya sabemos- más o menos- dónde estamos es un buen momento para ver de dónde venimos y cómo cada uno de los tres paradigmas de la estrategia terminó re-conceptualizándola:

- **El paradigma militar (s. V a. c. hasta el presente):** Los primeros textos sobre estrategia aparecen en contextos militares en Grecia y China en el siglo V a. c. si bien responden a dos concepciones diferentes de la estrategia. Mientras para Occidente se trataba del **uso inteligente de la fuerza** (en una confrontación de ejércitos) en Oriente el énfasis se ponía en el **uso de la inteligencia para resolver el conflicto** (en una confrontación de estrategias). Ambas líneas viven vidas separadas pero coinciden en que la estrategia es un conocimiento reservado exclusivamente al ámbito militar.

El término *estrategia* procede del griego *strategia* y tiene un origen fónico, derivado de *stratégos* (general), compuesto de *stratós* (ejército, y más propiamente la infantería desplegada en capas sobre el terreno, de donde deriva también *estratificación* en geología) y del verbo *agein* (conducir). Se refiere pues al cargo propio del conductor de la tropa. Retengamos ese sentido inicial de *conducción y liderazgo*, pues son cualidades que hoy entendemos propias de un buen político y directivo.

Tenemos testimonios del uso militar del término *estrategia* por varios autores griegos de los siglos V y IV a. C. Así, con el sentido de *dirección de una armada, o cargo, o dignidad de jefe de armada* es usado por **Herodoto** (484-420 a. C.) y por **Jenofonte** (430-354 a. C.) quien en su *Anábasis* hace referencias continuas a los *estrategos* (generales). Jenofonte en la *Ciropedia* daría al término una nueva acepción al contemplar la estrategia no ya desde no desde la autoridad formal del cargo sino desde las capacidades del líder: *aptitud para llevar una armada, cualidades del general*. También hay referencias de su utilización por **Aristófanes**, Platón y en **Tucidides** (460-400 a. C.). En este contexto- hacia mediados del siglo IV a. C. - se escribe el primer tratado de *estrategia* del mundo occidental "*Poliorcética o Comentario táctico sobre cómo deben defenderse los asedios*". En él, su autor, Eneas el Táctico, se interesa por cómo desplegar los recursos para obtener una **mejor ventaja confrontativa** ya sea uno el sitiado o el sitiador. Una tercera acepción, esta vez no militar y sí **política**, la encontramos en la Atenas de **Pericles. Esquino** (s. IV a. C.) la utiliza para referirse al *cargo del estratega*. Los estrategas atenienses, especie de concejales o consejeros de la ciudad-estado, estaban agrupados en un colegio de diez miembros elegidos cada año, el *estrategón*, cuyas ruinas todavía encuentra hoy el visitante en el ágora de Atenas. Cada uno de ellos tenía distintas atribuciones, y llegaban a ser jefes de mando en la guerra por riguroso orden. Apreciamos aquí un matiz importante, que relaciona al estratega con las "*habilidades directivas y de gestión*" (administración de recursos, liderazgo, oratoria y poder)

Desde esos primeros textos muchas cosas han cambiado: las necesidades, las armas, los sistemas de combate/defensa, la figura de quienes están en condiciones de formularlas, las relaciones de los estrategas militares con el poder y la política, los sistemas de información y de desinformación, el terrorismo mediático, etc. Y esos cambios han generado innovaciones en la estrategia militar. Pero si algo no ha cambiado es la nitidez con que esta concepción de la estrategia acota el fenómeno objeto de su estudio: *la dirección del conflicto armado y la defensa del Estado*, o como diría el Mariscal **von Moltke**: *la administración de los recursos puestos a disposición de un general para alcanzar el fin que se propone: ganar la guerra.*

La extensión analógica de la estrategia: A principios del XX los principios estratégicos elaborados en el ámbito militar se comienzan a aplicar analógicamente a **otros conflictos civiles sin violencia necesaria y a otras áreas del conocimiento**. La Estrategia se convierte así en la ciencia del conflicto, como Schelling la bautizó, pero de todos los conflictos (no solo el militar) . Ese impulso invasor de la teoría estratégica solo se puede entender si se lo relaciona con la ola de desregularización que Occidente estaba viviendo en esos años. Con ella emergen conflictos sociales (familiares, laborales, etc.) que hasta ese momento habían estado larvados. No es casual que en 1907 la **American Sociological Society** le dedicara por primera vez al conflicto su sesión anual.

La idea de que existen otros conflictos aparte de la guerra y que la fuerza no es la única ni necesariamente la mejor forma de resolverlos terminó aplicando la estrategia a otros campos de competencia sin violencia necesaria, como puedan ser la *política* o la **economía** siempre que se diesen ciertos factores:

- La persecución de objetivos en situaciones competitivas
- La participación de otras personas o sistemas que con su intervención (real o potencial) puedan perjudicar la consecución de dichas metas
- La posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción.

La idea no era original, estaba ya en **Clausewitz**: *Sería mejor si en vez de comparar la guerra con cualquier otro arte la comparáramos con el comercio, que es también un conflicto de intereses y actividades humanas*. Personalmente pienso que la analogía entre la guerra, la política y el mercado (de votos, productos, servicios) es peligrosa ha llevado a confusión a muchos hombres y mujeres de acción a hacerles creer que la vida es un campo de batalla y que todo competidor o adversario político es un enemigo. Un error a evitar. Una teoría pensada para el conflicto puro mal puede funcionar en una sociedad llena de de interdependencias. Y donde una negociación siempre suele ser mejor que una confrontación.

- **El paradigma científico/matemático (1944/1955):** En 1944 los Jefes del Alto Estado Mayor de medio mundo giraron su mirada hacia la Universidad de Princeton y

se preguntaron: ¿qué hacen unos matemáticos hablando de estrategia? Acababa de nacer la teoría de los juegos de estrategia. Aunque precedido por los trabajos del francés **Emil Borel** (1921), se debe a **John von Neumann** la primera concepción científica de la estrategia. Anticipada por él mismo en 1928 con su famoso teorema mínimax, hubo que esperar a la publicación en 1944 de *theory of Games and Economic Behavior* escrita con la colaboración de **Oskar Morgenstern**. La teoría de los juegos **ubica la estrategia en el campo de la decisión** e intenta abstraer aquellos elementos que son comunes y esenciales a muchas diferentes situaciones conflictivas/competitivas y estudiarlas con métodos científicos. La estrategia, en su concepción matemática es la disciplina que ha hecho de las decisiones ante incertidumbre estructurada su objeto de estudio. Facilita una guía normativa para el comportamiento racional de una sociedad cuyos miembros aspiran a lograr diferentes objetivos. De esta forma, al dar formalización abstracta al tratamiento de los conflictos del hombre contemporáneo representa un nuevo paradigma desde el que los actores sociales pueden abordar las situaciones conflictivas que se les presenten. El texto fundacional de la teoría de los juegos nace como una obra de Economía con la pretensión de dotar a las Ciencias Económicas de la exactitud matemática de la que carecían. Pero las formulaciones de **John von Neumann** desbordan el marco de la Economía, para convertirse en una Teoría General para la toma de decisiones que sea su objetivo, etc.

La teoría de los juegos nos aporta el primer concepto científico de estrategia como “el conjunto de las tácticas”. Siendo las tácticas “*el conjunto de las decisiones*”. En este contexto las estrategias son “*las decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza*”. Este último párrafo nos advierte de que no todas las decisiones son estratégicas: *una decisión solo es estratégica cuando en el cálculo que hace el decisor- para elegir entre una u otra alternativa de acción- tiene en cuenta la eventual participación de otros agentes (personas, fuerzas o sistemas) que con su intervención pueden modificar el resultado* (Habermas,1973; Alberto Pérez, 2001). Algo que tendremos que tener en cuenta.

La teoría de los Juegos nos aportó instrumentos de alto valor: estrategias dominantes y matrices de juego; puntos Nash o de equilibrio; dilema del prisionero, y la diferencia entre juegos de suma cero y de suma distinta de cero, etc. En su origen la teoría de los

juegos parte de una visión conflictiva. Sus primeros trabajos se centraron en los juegos de suma cero en los que lo que uno gana el otro lo pierde y en la que los actores sociales no perciben los hipotéticos beneficios de cooperar (“The winner takes it all” decía unas de las canciones del grupo **Abba** en los 70) Sería otro matemático, **John Nash** (1950, 1953) quien demostraría que cualquier juego finito entre dos personas tiene un punto de equilibrio. Y nos enseñaría que no necesariamente la ganancia de uno tiene que ser en detrimento del otro, sino que todos podemos ganar o perder según adoptemos unas u otras decisiones. Pero los grandes logros de la teoría de los juegos no deben ocultar sus limitaciones: su pretensión de exactitud distorsiona la realidad o la limita (las situaciones en las que se presentan estrategias dominantes son escasas en los negocios o la política).

- **El paradigma económico/managerial (1954-2001)** Los expertos suelen distinguir tres fases dentro del management en función del papel que juega la estrategia.

I FASE: Pre-estratégica (1901-1954): Se califica precisamente así para subrayar la ausencia de estrategia y el carácter operacional y jerárquico de unos **directivos administradores** que conducían sus empresas a partir de los 14 principios de Fayol (*Authority, Unity of Command, Unity of Direction, Centralization, Scalar Chain y Order* son 6 de los esos principios), mediante un liderazgo “genético” (**Douglas McGregor Douglas McGregor**); se dirigían a sus mercados con una comunicación asimétrica de corte propagandístico (Gruning y Hunt) y se dejaban asesorar por consultorías convencionales orientadas al diagnóstico más que a la solución. En esta Fase domina la planificación de una gestión directiva de carácter administrativo centrada en un marketing recién nacido y en las famosas 3C’s: costes, consumidores y competencia..

II FASE: La revolución estratégica (1954-1994): Como su nombre indica, en esta Fase la estrategia irrumpe con fuerza. Es Peter Drucker quien la inicia al utilizar por primera vez la expresión “*decisiones estratégicas*” en su libro fundacional “*The Practice of Management*” (1954). Un año más tarde la *Harvard Business School* dedica su *Twentyfith National Business Conference* a la estrategia, bajo el título de *Planning the Future Strategy of your Business* (1955). La revolución estratégica había

comenzado. El primer aviso lo da en 1962 Alfred Chandler, con su obra “*Strategy and Structure*”, al advertir que, en entornos cambiantes, las empresas deben tener la capacidad de adaptar sus estructuras a sus estrategias. Aunque habría que esperar a 1965 a que se publicase “*Corporate Strategy*” de Igor Ansoff, para encontrarnos con el primer trabajo de conjunto sobre las decisiones estratégicas y sobre el proceso lógico de su formulación. En el mundo profesional el gran paso fue la fundación en 1964 por Bruce Henderson de el **Boston Consulting Group**, considerada la **primera consultoría estratégica** de la historia. El BCG aportaría además dos herramientas estratégicas que arrasaron en su tiempo: la curva de experiencia y la matriz crecimiento/participación. En 1979 la estrategia se adueña del management y termina por calificarlo no solo a él sino también a cada uno de sus componentes: management estratégico, liderazgo estratégico, consultoría estratégica, comunicación estratégica, etc. Es Ansoff quien daría este importante paso en su “*Strategic Management*”. La nueva rúbrica acoge el cambio de una gestión operacional y de un cálculo económico *tradicional* sacado de un balance proveniente del pasado, a un cálculo económico empresarial *nuevo* orientado al futuro. Lo que implicaba una dirección estratégica que intentase llevar la organización al escenario futurible que se deseaba (García Echevarría:1989; Alberto Pérez: 1993, 2001). **El espíritu final de esta II Fase lo concretan** Prahalad y Hamel en “*Compitiendo por el futuro*” (1995) al señalar que **las organizaciones líderes son aquellas que trabajan en crear un nuevo mañana y sus gerentes están interesados en crear nuevos espacios competitivos y en transformar la industria en la que compiten.**

III FASE: Críticas, re-fundaciones, re-conceptuaciones y re-revoluciones (1994-hasta hoy): Aquella Estrategia que se había hecho la dueña de la Fase anterior paga ahora su alta visibilidad y se convierte en la diana de las **críticas** (son las primeras: pocas pero buenas); la causante de los **fracasos** (algunos muy sonados y ejemplarizantes) y el objeto de las **re-fundaciones** (dos), y las **re-conceptualizaciones** (varias y sustanciales)

- **Críticas:** La elección de 1994 no es casual. En ese año coinciden tres de los trabajos críticos más significativos escritos por expertos de dentro del sistema:

- *“Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm”* (Prahalad y Hamel)
- *“The Rise and Fall of Strategic Planning”* (Mintzberg)
- *“The Death of Economics”* (Paul Ormerod)

Y aunque ya en 1989 Philip Mirowski, Profesor de la Universidad de Notre Dame (Indiana) había hecho una de las críticas más dura y certera al management estratégico en su libro *“More Heat Than Light: Economics as Social Physics”* (1989)⁴ nunca se habían concentrado tanto. Mientras Mintzberg focaliza sus críticas en la llamada planificación estratégica y Prahalad, Hamel y **Paul Ormerod** (1994) denuncian la debilidad del **paradigma central de la estrategia**. Tres años más tarde **Prahalad y Hamel** (1997) habrían de reiterarse:

“Aunque son numerosas y ruidosas las voces que reclaman un nuevo paradigma organizativo, no se ha pedido también un nuevo paradigma de una nueva estrategia. Creemos sin embargo, que la forma que tienen muchas empresas de planear su estrategia está tan anticuada y es tan perniciosa como la forma que tienen de organizarse”.

En nuestra opinión, el paradigma central falla porque, como el tiempo se encargó de demostrar, los supuestos en que se fundamentaba tienen poco o nada que ver con el comportamiento real de los seres humanos. El caso más evidente es el del supuesto de **racionalidad económica**. En los últimos años numerosos trabajos han venido a demostrar que este y los restantes supuestos antropológicos de la teoría económica no se corresponden con los resultados empíricos (Alberto Pérez, 2001; Pérez y Massoni 2009). Lo que en el fondo se denuncia es la manera deshumanizada con que la Estrategia concibe a los propios operadores estratégicos sustituidos por entes simplificadores (“homo oeconomicus”, “actor racional”, “jugador”, etc.) que se comportan en la teoría de acuerdo a un “principio de racionalidad” que no se corresponde con la conducta real de las personas reales. **Félix Ovejero** (2005) resume estas críticas con singular acierto y concluye señalando que *“estos resultados obligan a corregir buena parte de nuestras concepciones acerca del comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. También las estrategias para explicar su funcionamiento”*. Una crítica similar desde la psicología de la economía le valió al israelita **Daniel Kahneman** (Kahneman: 1982) la obtención del Premio Nobel de Economía 2002. Pero

hay que tener en cuenta que el paradigma económico y su racionalidad si bien han sido el principal no fueron el único objeto de las críticas planteadas al management.

Los 7 siete principales frentes de críticas al management convencional

- Críticas al paradigma dominante
- Críticas a la rigidez de la planificación estratégica
- Críticas al elitismo
- Críticas a la falta de ética
- Críticas a la desorientación del Management Estratégico
- Críticas a la debilidad teórica
- Críticas a los modelos estratégicos

Algunas citas hablan por sí solas:

“Business schools do not need to do a great deal more to prevent future Enron; they need only to stop doing a lot they currently do. They do not need to create new courses; they need to stop teaching some old ones.”

Sumantra Ghosal

“Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”(2005)

“Las ideas sobre la estrategia se han limitado a acumularse en lugar de materializarse en un sustrato teórico de aceptación general sobre el que construir las investigaciones subsiguiente”

Jules Goddard

"La Arquitectura de las Competencias Básicas".

HarvardDEUSTO Business Review, N 91, jul/ago. (1999)

« Se ha desarrollado una dudosa industria de consultoría que asegura proporcionar servicios de « manejo de cambio ». Una idea que proviene del mismo razonamiento peligrosamente seductor, que la planificación estratégica. Ambos están basados en la dudosa premisa de que existe un proceso ordenado de pensamiento

Jim Clemmer

- **Fracasos:** Estudios realizados en distintos países venían a coincidir con la frialdad de sus datos en que la llamada ciencia del éxito no era tal:

- **5 de cada 7 estrategias fracasan**
- **Apenas un 56% de los nuevos productos alcanzan sus objetivos económico-financieros**
- **El 90% de los negocios nuevos cierran antes de 5 años**

Pero serían las crisis y subsiguientes cierres de Enron y de Arthur Andersen los detonantes de muchas reacciones.

- **Reacciones:** Las críticas y los fracasos han generado diversas reacciones:

(a) Unos piensan que el cuerpo de conocimientos estratégicos desarrollado por el *management* es un buen punto de partida y que lo único que hay que hacer es retocar algunos aspectos y encauzar su evolución futura a medida que los cambios de los entornos tecnoeconómicos así lo exijan.

(b) Otros acuden a su sentido anglosajón del humor para denunciar que las estrategias fallan por tres razones: la ejecución, la ejecución y la ejecución.

(c) Y hay quien se lo toma más en serio y surgen movimientos refundadores que piensan que el problema no se resuelve retocando y parcheando lo que hoy tenemos, si no que hay que llegar al fondo de la cuestión.

Como señala Alfonso Vargas (2012) “... científicos de campos diversos insisten en la conveniencia de adoptar nuevos modelos teóricos, metodológicos y, por ende, una nueva epistemología, que permita a la comunidad científica elaborar teorías más ajustadas a la realidad, que posibiliten, al mismo tiempo, diseñar y poner en práctica modelos de intervención (en todos los ámbitos, también en el económico-empresarial) más eficaces que ayuden a pilotar y regular las acciones individuales y colectivas. Subyace en esta actitud reformista un firme intento de modificar la racionalidad sobre la que la ciencia y la tecnología se han venido apoyando. Esta actitud reformista afecta indistintamente tanto a las ciencias empírico-naturales como a las ciencias sociales y humanas”.

- **Los movimientos refundadores:** Dos son los movimientos **refundadores: la Nueva Teoría estratégica (NTE) (2001) y Half Moon Bay (HMB) (2008).**

○ **La nueva teoría estratégica (NTE):** Si bien ya había habido críticas a la debilidad de la teoría estratégica y reflexiones parecidas estaban y siguen presentes en otros expertos latinoamericanos, lo cierto es que la primera vez que se habla por escrito de la necesidad de una *nueva teoría estratégica* (NTE) es en 2001 en la página 672 del libro “Estrategias de Comunicación” (Rafael Alberto Pérez: 2001) “*Necesitamos una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional*”. Dos años más tarde, en torno a esta propuesta se funda en 2003 el **Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)** como una plataforma de intercambio y debate entre expertos. FISEC cuenta hoy con cerca de un millar de miembros y está presente en más de 20 países.

En 2009 después de 10 Encuentros Internacionales de FISEC elaborando y debatiendo la **Nueva Teoría Estratégica**, y múltiples seminarios en Universidades y foros prestigiosos de Iberoamérica, dos de sus expertos (ambos profesores: Universidad Complutense de Madrid, España y Universidad Nacional de Rosario, Argentina) publican “*Hacia una teoría general de la Estrategia*” (Alberto Pérez, R. y Massoni, S.: 2009) en el que se presenta la NTE ya con un cierto grado de desarrollo y se explican los 7 cambios que la NTE propugna con respecto a las formulaciones convencionales de la Estrategia:

“Entendemos que en estrategia se dan las tres circunstancias (que requiere según Kuhn los cambios de paradigmas) : (a) tenemos problemas de nuevo cuño; (b) la sociedad actual aspira a soluciones más negociadas; y (c) cada día son más frecuentes las excepciones no cubiertas por los supuestos teóricos que hemos heredado...A todo ello hay que añadir que la revolución científica del siglo XX y comienzos del XXI ya ha llevado a cabo esa mudanza de paradigmas, abandonando el cartesiano-newtoniano heredado del siglo XVII, por los nuevos paradigmas de la complejidad, lo fluido y lo caótico que tienen su origen en la nueva física”.

“La Estrategia en cuanto disciplina ha de asumir un cambio en su paradigma central: del económico basado en la fragmentación analítica a la complejidad. Y también en su paradigma disciplinario, pasando de la racionalidad (de unos actores) a la relacionalidad (de unos seres humanos). Todo ello ha de ser abordado desde un enfoque transdisciplinar (Alberto Pérez,R., Massoni S. 2009)

Pero la NTE no se conforma con un cambio paradigmático, con ser este importante, sino que propone 7 cambios con respecto a las formulaciones convencionales de la estrategia

LOS 7 CAMBIOS DE LA NTE

- 1) En el paradigma: de la fragmentación a la complejidad, lo fluido y el caos.
- 2) En el sujeto: del actor racional al hombre relacional.
- 3) En la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.
- 4) En el objeto de estudio y en el enfoque: de lo contingente a lo inmanente y de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.
- 5) En la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación.
- 6) En el método: nuevas herramientas.
- 7) En la metodología: nuevos modelos

A pesar de la fuerte ruptura que implican sus propuestas, la NTE ha tenido una buena acogida:

“Es esta una Teoría General de la Estrategia útil y abierta.

Una nueva teoría para pasar del conflicto a la articulación, superar fronteras y lindes arbitrarios

e incorporar visiones de conjunto tanto multilaterales como “transdisciplinares”.

Enrique V. Iglesias, Secretario General Iberoamericano, (Uruguay/España)

“Rafael Alberto, FISEC y la Nueva Teoría Estratégica hacen la aplicación de la Complejidad

a la Comunicación (y a la Estrategia). Yo lo he hecho en sentido inverso: la aplicación de la Comunicación a la Complejidad”.

Edgar Morin, pensador y escritor (Francia)

“Pérez y Massoni (2009), a partir de una concepción de la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y, a veces, caóticos,

reflexionan acerca de las consecuencias de este cambio de paradigma, que supone decir adiós:

*- A la fragmentación y el reduccionismo, aplicando formas de pensar y comprender la realidad sin necesidad de romperla, trocearla, detenerla.
-Al pensamiento disyuntivo (que separa), dando la bienvenida al pensamiento complejo (que compatibiliza), siendo que éste no significa negar aquél. Precisamente porque el pensamiento es complejo, en él cabe también el anterior.*

Alfonso Vargas

Catedrático de Teoría de la Organización de la Universidad de Huelva (España)

“FISEC ha encontrado un puente entre la comunicación y la estrategia aportando a los comunicadores un campo de desarrollo propio que no había sido observado anteriormente”

Gustavo Cópola, periodista (Argentina)

“No solamente es un aporte innovador, sino sembrado de provocaciones intelectuales a partir de las cuales es posible especular y elaborar pensamiento”

Alfonso Gumucio Dagrón, escritor (Bolivia)

“Su trabajo es un referente indispensable para procurar abordajes atingentes a nuestros cambiantes tiempos”

Rafael Ávila, UAM (México)

“ Hoy la estrategia tiene un antes y un después”

Juan José Larrea, Director Revista DIRCOM (Argentina)

○ **Half Moon Bay:** 7 años después del nacimiento de la NTE, Prahalad y Hamel, los mismos que en 1994 se habían cuestionado el paradigma del management estratégico, lideran en 2008, un encuentro de expertos en Half Moon Bay (California). Las conclusiones se concretan en un manifiesto de 25 puntos en el que proclaman la muerte del management tal y como hoy está concebido. Algo que Gary Hamel ya había anunciado un año antes en **“The Future of Management”** (2007) cuyo 1º capítulo lleva el título nada inocente de *The end of Management?*

En Half Moon Bay hubo coincidencia en el diagnóstico: el modelo de gestión que predomina en las grandes organizaciones está seriamente desfasado. Surgió en el siglo XIX para lograr que unos recursos humanos semi-cualificados, haciendo la misma cosa una y otra vez, llegasen a ser más efectivos. Es evidente que ese ya no es el reto para las compañías de hoy. En palabras de Gary Hamel:

“Managers today face a new set of problems, products of a volatile and unforgiving environment. Some of the most critical (...) To successfully address these problems, executives and experts must first admit that they’ve reached the limits of Management—the industrial age paradigm built atop the principles of standardization, specialization, hierarchy, control, and primacy of shareholder interests. They must face the fact that tomorrow’s business imperatives lie outside the performance envelope of today’s bureaucracy-infused management practices”
(Hamel, G.: “Moon Shots for Management”, Harvard Business Review, Febrero, 2009)

Estamos hablando del mismo Gary Hamel que en 1994 había abierto la caja de las críticas con su trabajo conjunto con Prahalad, y el mismo que en 1997 citó un survey MCI/Gallup a 550 CEOs americanos cuyos resultados abrían una clara pista. El 38% de los CEOs entrevistados declaraba que habían sido los “newcomers” – y no los competidores tradicionales de la industria- los que habían obtenido mayor ventaja de los cambios durante los últimos diez años. A lo que Hamel añade: *“When asked how the newcomers had succeeded, fully 62% of those polled said they had profoundly changed the rules of the game. Only 31% thought the newcomers had won through better execution.”* (Gary Hamel, 1997) La conclusión parece evidente: si los que triunfan son los que rompen las reglas del juego eso significa que el fallo no está tanto en los operadores como en esas reglas convencionales (que hay que romper para triunfar). Lo que es casi tanto como decir que lo que se viene enseñando en las Business School y practicando en muchas empresas no funciona. Y si eso es así, entonces habrá que buscar el fallo en **las teorías**. Un dato que venía en apoyo anticipado de las tesis de los dos movimientos refundadores.

4.- Estrategia: una historia de re-conceptualizaciones

Si algo parece evidente después de nuestro recorrido por los XXV siglos de la Estrategia que acabamos de resumir es que la pregunta ¿Qué es la estrategia? tendría respuestas marcadamente distintas según fuese el momento en que se hiciese. Mi tesis en este trabajo es que hoy no obtendríamos una respuesta sino dos, con lo que nos obligarían a elegir. Una es el legado de la II Fase y la otra el producto de los movimientos reformadores y muy en concreto de la NTE. Vamos a centrarnos en ellas

- **La concepción neoclásica de la estrategia:** Hace 20 años, en 1994, heredamos una estrategia concebida desde el management como ciencia del éxito y entendida básicamente como las decisiones que la alta dirección adopta para alcanzar sus metas a medio/largo plazo. Una estrategia avanzada en sus ideas. Ordenada en sus supuestos teóricos y en sus formas y procedimientos. Racionalmente solida. Liderada por sus gurúes. Ya nos habíamos acostumbrado a esas visiones, e incluso muchos habíamos asumido los factores de excelencia de Peters y Waterman, la matriz de Porter y la propuesta de Prahalad y Hamel de concebir la estrategia como *la gestión competitiva del futuro*, cuando las críticas nos hicieron despertar. **Solo había un problema, pero este era grave: aquella estrategia no funcionaba. Teníamos una ciencia del éxito en las aulas pero el campo lleno de fracasos.** Una disciplina para altos directivos que no llegaba a los ejecutivos de abajo.

¿Quería esto decir que la culpa era de la Estrategia? No, pienso que no. Sin duda la anticipación y la gestión del futuro son y serán siempre una buena idea, la explicación es más sencilla: **aquella estrategia estaba mal pensada.** La estrategización del management y sus derivados no funcionó porque se había construido sobre cimientos equivocados: los de la economía neoclásica. Los economistas de las Business Schools terminaron haciendo una estrategia a su imagen y semejanza, es decir centrada en los intercambios económicos, construida desde una perspectiva racional con variables cuantitativas. De esta forma se perdió de vista la riqueza cualitativa de las relaciones humanas. Los “otros” intercambios riquísimos que estas encierran, simbólicos, emocionales, etc. Y todavía peor habíamos perdido por el camino al propio ser humano sustituido por constructos artificiosos como el homo oeconomicus, *the player* y el actor racional. Ante esta situación los críticos y los refundadores se vieron obligados a decir, **estrategia sí, pero otra estrategia.** De esta forma los expertos se vieron avocados a

hacer una re-conceptualización sin precedentes. Eso es precisamente el tema que ahora quiero aclarar:

- **La re-conceptualización de la estrategia por los movimientos refundadores:** Venimos asistiendo a un fuerte desplazamiento semántico y conceptual de la estrategia. Del uso de la fuerza al uso de la inteligencia; de la guerra, al conflicto, del conflicto a la competencia. Los juegos de suma distinta de cero abren un espacio para la negociación y la cooperación. Pero es con la llegada de los proyectos refundadores cuando la Estrategia cambia no solo de sentido también de dirección como señala Jesús Galindo Cáceres (2011) **De la confrontación** (por los mercados, los votos, el éxito, etc.) **a la articulación** (con los amigos, los clientes, los stakeholders, los votantes). **De la economía a la biología.**

Contar esta historia implica unir dos líneas de investigación diferentes: (a) *la estrategia como fenómeno biológico* (Rafael Alberto Pérez, 2005, 2011, 2012). Y (b) *la estrategia como reconfiguración de la red relacional* (Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni, 2009). Veámoslas:

- **La estrategia como fenómeno biológico:** Cuando propuse este enfoque y lo bauticé como **estrategar** (2005) no pretendía hacer nada nuevo, sino algo útil. A fin de cuentas ya lo habían hecho Maturana y Varela con respecto al conocimiento. Y su fundamentación se encuentra en las ciencias de la vida - campo 24 de la clasificación de la -UNESCO- que nos dicen que la vida es relación y que todos los seres vivos, incluidos los unicelulares, los vegetales y los animales, disponen de un **sistema estratégico**, por elemental que este sea, que les permite detectar y reaccionar a los cambios del entorno con **respuestas homeostáticas** (aquellas que buscan restablecer el equilibrio perdido). Según se avanza en la filogénesis, el sistema se complejiza y se enriquece con capacidades de nuevo cuño. Un enfoque que cuando lo asumimos nos ayuda a entender la emergencia del fenómeno, su humanidad y su utilidad práctica. Y es a partir de esa comprensión cuando podemos aplicarlo satisfactoriamente en el mundo organizacional.

El sistema estratégico humano, su emergencia: Si bien todos los seres vivos hacen estrategias, con la llegada de los humanos el sistema estratégico dio un salto cualitativo

con respecto a nuestros antecesores al incorporar y administrar **nuevas capacidades** que habían/estaban emergiendo en el curso de la hominización: **semántica, lingüística, imaginación, prospectiva, cálculo a futuro, elección, planificación, teoría de la mente...**

Fue gracias a esas nuevas capacidades como nuestros antepasados no solo reaccionaron a los cambios de sus entornos sino que también se anticiparon a los acontecimientos. Lo cierto es que los humanos **somos los únicos seres que pensamos en términos de futuro. ¿Cómo lo hacemos?** Una explicación muy somera de ese viaje al futuro y de sus consecuencias nos dice que nos desplazamos en el tiempo gracias a nuestra imaginación y nuestro lenguaje (todas lenguas del mundo tienen un tiempo de futuro). La cuestión es que el futuro no existe y ese viaje es virtual, ocurre sin salir de nuestra propia mente. Y lo que nuestra mente imagina son escenarios posibles, a los que hoy llamamos futuribles ¿Cómo los imaginamos? Hay dos formas (a) pueden ser proyecciones de acontecimientos y situaciones actuales, es ahí donde entra en juego nuestra capacidad de cálculo que nos permite prever las consecuencias probables de las situaciones presentes así como las de nuestras propias reacciones. Y (b) también pueden ser fantasías fruto de nuestra imaginación creativa y de las conexiones más o menos increíbles que en con ella somos capaces de hacer (innovaciones).

Una vez hemos imaginado y visionado esos futuribles, elegimos aquel o aquellos que más nos satisfagan y los convertimos en nuestras metas. El viaje mental termina con el retorno al presente para (1) **calcular** que obstáculos nos separan de dichas metas (2) **identificar** qué transformaciones tendríamos que conseguir para solventarlos; (3) volver a **imaginar** pero esta vez qué rutas conductuales podrían conducirnos a esos futuribles; (4) **elegir** una, supuestamente la mejor y (5) finalmente **ejecutarla/transitarla/vivirla**.

Mucho me temo que esta explicación, a pesar de su soporte científico, no coincida con ninguno de los nueve modelos del proceso estratégico aportados por las distintas corrientes del management que comentan Henry Mintzberg y sus colegas en “Strategy Safari” (1998). Mi consuelo es que tampoco a ellos les gusta ninguno de los nueve.

(b) La estrategia como reconfiguración de la red relacional: Pero la estrategia, no es lo único que se ha desplazado. También se han producido cambios importantes en la manera de entender la comunicación, las organizaciones y la sociedad. **La nueva visión que nos aporta la NTE** nos dice que la realidad es una trama de procesos fluidos, complejos y (a veces) caóticos y que nosotros (y nuestras organizaciones) formamos parte de esa trama, estamos enganchados en ella como sujetos individuales o colectivos, pero siempre relacionales que somos. Y por ello hoy necesitamos abordar una racionalidad mucho más compleja y multidimensional que ha de tener en cuenta el acoplamiento de las organizaciones en sus entornos, y crear nodos en que nuestras apetencias se encuentren con las apetencias de otros grupos de interés (los famosos stakeholders) y no sólo de los propietarios-accionistas. Es precisamente cuando añadimos la sociedad a la ecuación cuando las nuevas concepciones de la estrategia y la comunicación cobran todo su sentido.

“La organización de hoy puede ser definida en su complejidad por los conceptos de las nuevas ciencias. Sus prioridades fundamentales reposan sobre la dinámica del cambio y las interfaces con el entorno exterior, más que sobre su estructura y sus recursos internos. Posee las características de un sistema abierto que procede de manera constante a su auto-organización y que es capaz de aprender a través de interacciones en el seno de su estructura o entre sus empleados y los actores exteriores (proveedores, clientes, comunidades políticas, sistemas ecológicos)” (Laszlo y Laugel: 1998).

Complejidad, dinámica, cambio, interfaces, entorno, autoorganización, aprendizaje.... pertenecen a un lenguaje que ya no es el de la economía pura y dura, sino que es consecuencia de un nuevo paradigma organizacional y social que la NTE concretó como: **sistémico, integrado, co-evolucionista, conectivo, significativo y en red.**

De esta forma surge por primera vez un enfoque -la NTE- que concibe la Estrategia como la disciplina que nos ayuda a **articularnos socialmente** (personas, organizaciones, partidos políticos). Una teoría general, abierta a todos los dominios de la acción humana y acorde con los nuevos paradigmas de la ciencia. La Estrategia así concebida es **la disciplina que asiste a los hombres y mujeres de acción a reconfigurar**

la trama relacional y el patrón de conectividad (relaciones/ conexiones/ percepciones) de su vida, proyecto, organización, candidato, etc. eligiendo aquella ruta conductual que supuestamente (cálculo ad futurum) mejor le conduzca y le ayude a alcanzar el futuro que desea (metas) teniendo en cuenta la intervención, real o potencial, de otras fuerzas, seres o sistemas que pueden influir positiva o negativamente en el resultado". En ese contexto las "estrategias" son "las rutas elegidas"

Entonces, para qué sirve la estrategia hoy: Si asumimos los anteriores enfoques, la estrategia es una capacidad que sirve a todos los seres vivos para su **supervivencia** mediante una adecuada adaptación a sus entornos. Pero a los seres humanos (incluidas las organizaciones) nos sirve además para una **mejorviviencia**. **¿Cómo?** Ayudándonos a elegir las rutas conductuales que nos conduzcan a esos futuros que hemos convertido en nuestras metas. A sabiendas de que no estamos solos y que ahí fuera hay otros sujetos individuales y colectivos que pueden apoyar o dificultar el logro de dichas metas. Es importante destacar que a la hora de concebir y trazar esas rutas el ser humano no se limita a adaptarse a sus entornos, si hace falta los transforma. Pero **esa transformación no tiene que ser necesariamente física, como ya se ha dicho puede ser perceptiva**. Se trata de escuchar y dialogar para mejor entamar -o desentamar si hace el caso- esa red en busca de una configuración más propicia para nuestro devenir como sujetos individuales y colectivos (Alberto Pérez, R. y Massoni, S.: 2009). **Que cómo se logra eso:** la respuesta nos la da también aquí **Luhmann** (1997). A la pregunta **¿Que producen las organizaciones?** Luhmann, responde: **significación**.

La gran tarea directiva consistirá en saber establecer qué sentido y qué significación concretas ha de generar una organización dada y por qué flujos hacerla circular para conectarnos con nuestros interlocutores. En este punto Derrick de Kerckhove nos habla de inteligencia conectiva y yo suelo hablar del patrón de conectividad. Como el lector podrá observar hemos llegado a un espacio en el que la estrategia y la comunicación se hibridan y complementan. Las conexiones profundas entre ambos fenómenos han dejado de ser ocultas: **el futuro se gana conectando, generando la significación adecuada y co-construyendo**.

Hoy estamos viviendo una etapa en la que cohabitan dos universos distintos en lo que al management, la estrategia y comunicación se refiere. Y esta cohabitación es

precisamente el meollo de nuestra reflexión. Estamos condenados a elegir entre esos dos enfoques. La mejor forma de decidir es comparando ambas posiciones. Primero los dos paradigmas y después los dos tipos de estrategia. A tal fin el lector encontrará a continuación dos tablas anexas. A partir de ellas y de sus propias observaciones será el lector quien decida con qué estrategia se encuentra más cómodo y desde qué paradigma quiere diseñar sus estrategias. Cuando lo haya decidido le agradeceré me escriba a mi blog www.tendencias21.net/estrategar y comparta su elección conmigo. Me será muy útil. Gracias anticipadas.

Tabla 1. Comparación de enfoques

(Tomado de Vargas, A. (2012) “Dirección de empresas y complejidad. El estado de la cuestión” en edición)

TRADICIONAL	COMPLEJIDAD/CAOS
<p>Pensamiento disyuntivo, que separa:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Binario (un elemento no puede pertenecer al mismo tiempo a un conjunto y a su complemento). -Lineal (causa-efecto). Es posible predecir el comportamiento de cualquier estado futuro del sistema a través de ecuaciones que expresan relaciones causa-efecto. 	<p>Pensamiento complejo, que compatibiliza lo aparentemente contradictorio (1):</p> <ul style="list-style-type: none"> -No binario: la relación entre los elementos y los conjuntos no se da en términos de si o no, sino de más o menos. -No lineal: no hay proporcionalidad en la relación causa-efecto. El futuro es incierto y el sistema reacciona de manera impredecible; la evolución del sistema está sujeta a discontinuidades.
<p>Perspectiva analítica, que tiende a la fragmentación.</p> <p>Foco en los elementos del sistema para comprender el comportamiento de éste.</p> <p>El todo es la suma de sus partes.</p>	<p>Perspectiva holística.</p> <p>Foco en las interrelaciones entre los elementos del sistema y con su entorno (co-evolución).</p> <p>El todo complejo está hecho de las innumerables interacciones entre las partes.</p>
<p>Separación entre sistema y entorno.</p>	<p>El sistema endogeneiza lo exógeno.</p>

<p>Búsqueda del equilibrio, de la estabilidad, de la certidumbre.</p> <p>Reducir la complejidad.</p> <p>El caos es sinónimo de desorden y debe evitarse controlando el sistema todo lo que sea posible.</p>	<p>Búsqueda del desequilibrio, de la inestabilidad, de la incertidumbre (2).</p> <p>Aprovechar la complejidad.</p> <p>Hay una relación estrecha entre el caos y el orden, tanto que el uno conduce al otro siguiendo un proceso dinámico, sin fin.</p> <p>No se trata de evitar el caos, sino de usarlo para auto-organizarse a través de un atractor.</p>
<p>Sistemas previsibles.</p> <p>El sistema no cambia de manera repentina; si lo hace es debido a algún error que no ha sido bien controlado.</p>	<p>Sistemas imprevisibles.</p> <p>Una pequeña perturbación en las condiciones iniciales del sistema puede causar repentinamente cambios explosivos en el mismo.</p>
<p>Lo determinado o probabilístico (modelo mecanicista).</p> <p>Predecir (anticipar) el futuro.</p>	<p>Lo indeterminado y emergente (modelo holístico).</p> <p>Crear el futuro.</p>
<p>Predicción de resultados (enfoque cuantitativo).</p>	<p>Descripción de situaciones (enfoque cualitativo).</p>
<p>Organización central;</p> <p>jerarquía;</p> <p>estructuras verticales;</p> <p>planificación y control;</p> <p><i>feedback</i> negativo, corrector de las desviaciones.</p>	<p>Auto-organización, a través de la interacción entre los elementos del sistema (3);</p> <p>redes;</p> <p>estructuras colaborativas;</p> <p>aprendizaje;</p> <p><i>feedback</i> positivo que propicia la ruptura y la innovación (caos creativo).</p>

Para acabar de entender esta dicotomía entre lo neoclásico y lo complejo es conveniente dar otro paso de rosca y concretar cuales serian las consecuencias de cada una de las concepciones de la estrategia, a dónde nos llevarían

Tabla 2. Comparación de las dos concepciones de la estrategia
 (elaboración propia)

NEOCLASICA/TRADICIONAL	COMPLEJIDAD/REFUNDACIÓN
<p>-Pensamiento disyuntivo</p> <hr/> <p>-La empresa como unidad de producción y servicio.</p> <p>-El fin último de una empresa es la maximización del beneficio. Una empresa existe para ganar dinero en mercados competitivos y cuánto más beneficio obtenga mejor.</p> <p>-Para ello se suele establecer la visión , misión y metas empresariales</p>	<p>-Pensamiento complejo</p> <hr/> <p>La organización como red de innovación y significación. –Un sistema integrado, dinámico, probabilístico y social.</p> <p>-El fin último de una empresa es contribuir con su aporte al bienestar social. Un aporte que se concreta en su Misión. Para poder cumplir esa Misión en una base continua e innovadora la organización necesita ganar dinero, pero ese necesario y legítimo beneficio es una consecuencia del reconocimiento a su aporte y no el fin último de la organización</p>
<p>-La comunicación de marketing tiene por función contribuir a esas metas persuadiendo a los consumidores potenciales de las ventajas comparativas de sus productos</p> <hr/> <p>- Comunicar es persuadir e incluso manipular. Se trata de mejorar la actitud se los públicos hacia la organización, sus productos y servicios en base a sus ventajas comparativas presentadas de forma persuasiva</p>	<p>-El marketing y su filosofía no hacen otra cosa que respaldar este enfoque al considerar a los consumidores y demás interlocutores como centro vital de una actividad empresarial que precisamente alcanza su éxito cuando investiga y satisface los deseos y aspiraciones de esos mismos consumidores</p> <hr/> <p>-Comunicar no es solo hablar sino sobre todo escuchar. Si escuchamos a nuestro interlocutores podremos acercarnos</p>

<p>—</p> <p>-La comunicación organizacional es una herramienta estratégica que tiene por función gestionar la imagen de la empresa, informar a sus stakeholders ya la sociedad de sus actividades socialmente responsables y protegerla de eventuales crisis.</p>	<p>a ellos. Se trata de escuchar y dialogar para mejor tejer la red relacional de la organización en busca de una configuración más propicia para su devenir</p> <p>—</p> <p>—</p> <p>- La comunicación organizacional es constituyente y no meramente instrumental, por ello ha de ser tenida en cuenta a la hora de diseñar no solo las estrategias de comunicación sino las propias estrategias corporativas. En este sentido el DIRCOM debe formar parte del board directivo y del equipo estratégico de la organización.</p>
<p>-La comunicación digital sirve para vender al segmento joven del mercado con lenguajes y tecnologías de hoy en día.</p>	<p>-La comunicación digital es un nuevo lenguaje pero también otra forma de entender la comunicación. Sirve para acercarse y dialogar.</p> <p>—</p>
<p>- las redes sociales son peligrosas porque en ellas perdemos en control.</p> <p>- conviene tener infiltrados</p>	<p>—</p> <p>-Las redes sociales son conversaciones entre amigos y no se puede entrar en ellas como elefante en una cacharrería con la obsesión de vender a toda costa.</p> <p>-su mayor riesgo es trabajarlas sin entenderlas</p> <p>—</p>
<p>—</p> <p>-En este contexto el papel de la estrategia es el de ayudar a la alta dirección a elegir la ruta que la conduzca hacia el futuro que ha elegido como meta</p> <p>- todo ello orientado a alcanzar sus objetivos económicos, de comunicación y de imagen</p>	<p>—</p> <p>El papel de la estrategia es ver la organización como un sistema de flujos internos y externos, reconocer que algunos de ellos son simbólicos, ser sensibles a las percepciones de los interlocutores e</p>

identificar lo que está fallando en su articulación social.

-A partir de ese diagnóstico se trata de (1) generar los flujos que habiliten un mejor patrón de conectividad; (2) darles la significación adecuada; y (3) restaurar la trama relacional en busca de una configuración acorde con las metas propias y las aspiraciones de la gente.

Conclusiones finales:

1) Los directivos habían asumido la estrategia como un proceso ordenado de gestionar la organización y ahora vienen los teóricos y se la cambian y desordenan.

2) Los comunicadores pensaban que lo suyo era persuadir e informar y ahora vienen otros teóricos y les dicen que la clave está en escuchar y dialogar

3) Todos habían aceptado que la estrategia era una de las claves del éxito pero después llegaron los fracasos y muchos todavía se están preguntando qué es lo que ha fallando.

4) Hay indicios claros de que lo que está fallando no hay que buscarlo muy lejos: es la propia teoría estratégica que hoy se está enseñando en las Business School

5) Ante esta cuestión, los movimientos refundadores y otros expertos ofrecen nuevas alternativas (en plural pero no muy distantes) que pasan por re-pensar la estrategia e implican fuertes re-conceptualizaciones.

6) El resultado es una fractura entre (a) los que se han instalado en el orden de la II Fase, y (b) los que han asumido los cambios como un enriquecimiento de la Estrategia que de esta forma gana en complejidad y se acerca a los problemas y oportunidades reales de la gente. Una fractura que hay que saber superar.

Bibliografía

Alberto Pérez, R.:
(2012a) Pensar la estrategia. La Crujía, Buenos Aires (Argentina).

- (2012b) “2011: el año que la comunicación se rebautizó de estratégica”, Dircom, n° 93, Diciembre 2011, Buenos Aires (Argentina).
- (2011) Seminario Avanzado Sobre Comunicación estratégica. Presentación en pptt no publicada
- (2008a) Estrategias de Comunicación. 4ª ed. Ariel, Barcelona con Prólogo de Jesús Martín Barbero.
- (2008b) Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada (en) “Comunicación, Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias” Organización Católica Latinoamericana y Caribeña de Comunicación (OCLACC) / Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) Quito, Ecuador.
- (2005a) Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica, en Fisec-estrategias, Año I N° 2 <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>
- (2001) Estrategias de comunicación, Barcelona : Ariel
- (1993) El “DIRCOM” una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional (en) Benavides Delgado, J. (ed.) El Director de Comunicación, Edipo, Madrid
- Alberto Pérez, R y Massoni, S. (2009) Hacia una teoría General de la estrategia. el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Introducción de Enrique V. Iglesias. Ariel, Barcelona
- Ansoff, I.:
- (1979) Strategic Management, Londres, Mc Millan
- (1965) Corporate Strategy, New York, McGraw Hill.
- Carroll, .P (1982) : "The link between performance and strategy", en *The Journal of Business Strategy*, Vol 2, N° 4, 1982, pg 3.
-
- Chandler, A.
- (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, Mass, MIT Press
- De Wit, B, y Meyer , R. (1998) *Strategy, Content, Context*, New York, West Publishing Company
- Drucker, P. F.:
-
- (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York
- (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row,
- (1946) *Concepts of the Corporation*
- Echeverría, R. (2004) *Ontología del lenguaje*, Santiago de Chile: Comunicaciones Noreste
- Françkfort, H. (1956) *The bird of civilization in the near East*. New York, Doubleday. Anchor Books
- Gibson, R. (ed.) (1997), *Preparando el futuro*. Ed. Gestión 2000, Barcelona
- Gruning, J.E. y Hunt, T.T (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Habermas J. (1973) *The Theory of Communicative Action. Volumen II: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reasoning*. Boston, Beacon Press. Edición en castellano (1987) *Teoría de la acción Comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*, Taurus, Madrid 1987
- Hamel, G.:
- (2009) “Moon Shots for Management”, Harvard Business Review, Febrero, .
- (2007) “The Future of Management” Harvard Business School Press
- (1997) “Killer Strategies that Make Shareholders Rich”, Journal: Fortune, 23 Jun 1997, Volume: 135 Issue: 12 pp.22-33
-

- Hax, A. (1990) "Redefining the Concept of Strategy and the Strategy Formation Process" *Planning Review*, 18(3), 34- 40
- Itami, H. y Roehl, Th. W. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA, Harvard University Press
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds.). (1982) *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press
- Kahneman, D. y A. Tversky (1973) "On the psychology of prediction", *Psychological Review* 80, 237-251.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (También en español editado por Gestión 2000)
-
- Koch R. (1995) "Financial Times Guide to Strategy", FT- Pitman Publishing, Londres, 1995
- Khurana, R. (2007): *'From Higher Aims to Hired Hands: the social transformation of American business schools and the unfilled promise of management as a profession'* Princeton: Princeton University Press.
- Laszlo, C., y Laugel, J-F., (1998) *L'économie du chaos*. Paris: Editions d'Organisation
- Luhmann, N. (1997) *Hacia una teoría científica de la sociedad*, Revista *Anthropos*, julio-octubre 1997
- Martin Serrano, M. (2007) *Teoría de la Comunicación. La comunicación la vida y la sociedad*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Minzberg, H.: (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hemel Hemstead, Prentice Hall
- Mirowski, Ph. (1989) *More Heat than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*, Cambridge, Ma., Cambridge University Press
- Morin, E.
(2008) Encuentro con FISEC en el Chateau d'Orion dentro del ciclo «Croisements de Cultures» www.tendencias21.net/estrategar; www.fisec-estategias.com.ar
- (1982) *Para salir del siglo XX*, Barcelona: Kairós
- (1978), *El paradigma perdido, el paraíso*
- Ormerod, P. (1994) *The Death of Economics*, London: Faber and Faber
- Ovejero F. (2005) *El poder y las razones: el territorio de la política*, n°103-104, Revista de Libros
- Pérez, R.A: Véase: Alberto Pérez, R.
- Peters T. y Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Warner Books. Ed en Castellano: *En busca de la excelencia*, Barcelona: Plaza y Janés
- Prahalad, C.K. y Hamel G.:
(1997) *Compiendo por el futuro*, Barcelona: Ariel
- (1994) "Strategy as a field: Why Search for a New paradigm" *Strategic Management Journal*, 15, 5-16. Traducción española: *Enciclopedia práctica del Management*, n° 2, Expansión/Harvard Deusto, 1999
- (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 68 (3):79-87
- Ronda Pupo, G.: *El constructo y dimensiones de la dirección estratégica* Gestiopolis, 2007
- Ronda Pupo, G. a. y López Zapata, E. (2008): *Estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto de estrategia elaboradas durante los años 1961 y 2000*, Revista *Redes* Vol. 14
- Toffler, A. (1970): *El shock del futuro*, Plaza y Janés, Barcelona

Varela, F. (1988) *Conocer: Las Ciencias Cognitivas, tendencias y perspectivas* (Gedisa Editorial) Editions du Seuil, París

Vargas Sánchez, A.

(2012a) Systemics, connectivity and innovation: what role do we want them to play in a new perspective on strategy? en “Sinergy” Anno XXX (2012) - N. 8, Italia

(2012b) “Dirección de Empresas y complejidad. Estado de la cuestión ” (en) “Viaje a la complejidad” IV vol. En edición.

(2005), “¿Puede generarse desde el Management una teoría estratégica capaz de responder a los retos del siglo XXI?”, *FISEC-Estrategias*, n. 2.

Yarger, H. R. (2006) “*Strategic Theory for the 21st Century*” , Strategic Studies Institute

¹ Doctor en Ciencias de la Información, profesor Emérito de la UCM y autor de referencia en estrategia y comunicación. Premio Nacional de Investigación (Madrid, 1974) su obra “Estrategias de Comunicación” (2001, 4ª ed. 2008) ha recibido dos premios internacionales (2005 y 2006) y seleccionada en 2011 por la revista “Razón y Palabra” como uno de los textos más influyentes en Iberoamérica. Es precisamente en este libro donde propone la “nueva teoría estratégica” (NTE) que sería el eje fundacional del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC).

En la actualidad es profesor invitado por más de 100 Universidades de 14 países, en un alto porcentaje latinoamericanas. Rafael Alberto Pérez nos ha pedido expresamente que hagamos constar que la primera universidad que le invitó a cruzar el charco- a mediados de los 90- fue precisamente el Centro Avanzado de Comunicación Eulalio Ferrer, cuyo aniversario se celebra con este número, celebración a la que Rafael Alberto Pérez se une gustoso como testigo activo de una historia compartida

² ¿Alguien me quiere explicar cómo se puede estrategizar un plan? Yo sí entiendo en cambio que se puede y se debe planificar una estrategia. Pero obviamente son dos cosas diferentes

³ Es como decir que el objeto de las Ciencias Económicas es la Economía en vez de “la administración de la escasez” o “el conjunto de relaciones que establecen los hombres en el proceso de producción, distribución, cambio y consumo de unos recursos siempre escasos”.

⁴ Mirowsky pone en evidencia como la economía neoclásica, o mainstream (la corriente principal) se quedó atrapada bajo la influencia de la física del XIX siendo incapaz de actualizarse