



Los caminos que conducen hacia una nueva teoría de la estrategia. Aportación al homenaje a Manuel Martín Serrano

The Roads That Lead to a New Theory of Strategy. Contribution to the Homage to Manuel Martín Serrano

Rafael Alberto Pérez^(*)

Universidad Complutense de Madrid - España

Resumen

En 2001 Manuel Martín Serrano colaboró con una tribuna en mi libro Estrategias de Comunicación, en el que se proponía "una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional". Una teoría que 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. En el presente trabajo el autor concreta la Nueva Teoría Estratégica en siete grandes cambios con respecto a las formulaciones convencionales al uso en materia de Estrategia. Falta cerrar esta teoría pero su resultado esperado ya se

Abstract

In 2001, Manuel Martín Serrano collaborated in my book Estrategias de Comunicación where he proposed "a less geometric and more hermeneutic new strategic theory, less rational and more relational". A theory that is based on the intention of working with real human beings, not with artificial constructs such as the homo economicus, the rational actor or the player. In the present work, the author specifies the New Strategic Theory in seven big changes with regards to the conventional formulations of Strategy. It is necessary to close this theory, but we can already glimpse its expected result: a General Theory of

vislumbra: una Teoría General de la Estrategia. Strategy.

Palabras clave: teoría estratégica, seres humanos, capacidades, estrategar, comunicación.

Keywords: strategic theory, human beings, capacities, strategizing, communication.

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

Eric Fimbel

Marie-Léandre Gomez

“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

“Nuestro problema es que apenas tenemos lenguaje y vocabulario para describir y hablar de lo que significa ser humanos en este mundo”

Francisco J. Varela

“C’est au niveau de l’homme et de la culture qu’il faut placer l’angle d’attaque, le méta niveau qui permettra de fonder les choix organisationnels et stratégiques”

Dominique Genelot

1. HACIA UNA NUEVA TEORÍA

En 2001 me pregunté si era viable construir una teoría de la estrategia sobre seres humanos de verdad y no sobre meros constructos artificiosos como el *homo oeconomicus*, el actor racional, el jugador, el consumidor o el elector. Y desde entonces llevo seis años trabajando en ello. Esta es la historia que quiero contarles aunque me resulte un tanto incomodo por el hecho de ser yo mismo uno de sus actores. Por ello me van a permitir que tome un poco de distancia y que hable de mí mismo en tercera persona, en un intento de “enfriar” este relato.

Ha sido Dino Villegas (2007), un experto chileno, quien ha dicho que la llamada formulada en 1994 por Prahalad y Hammel sobre si era posible un nuevo paradigma de la estrategia encontró, al fin, respuesta afirmativa en 2001. Y este hecho ocurre en la página 672 del libro *Estrategias de Comunicación* (Alberto Pérez, 2001) en donde el autor propone una Nueva Teoría Estratégica. Pero, ¿de qué nueva teoría hablamos?:

“Una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”.

Es posible que Vd. ya haya oído hablar de esa “nueva teoría”, y sepa que cerca de 300 expertos, de 17 países de la Comunidad Iberoamericana, más algunos otros de Italia, Alemania y Rusia pertenecientes a algo más de 120 Universidades, y a otras tantas Instituciones Públicas y empresas privadas, se han constituido en el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación, FISEC¹, para debatir y desarrollar esa nueva teoría.

También es muy posible que Vd. nunca haya oído hablar de esa teoría, ni de FISEC, lo que, por otra parte, sería muy comprensible, pues estamos hablando de una perspectiva que apenas tiene seis años de vida y que se ha movido discretamente sin aspirar a una excesiva visibilidad. Prueba de ello es que si a día de hoy entramos en Google e introducimos “nueva teoría estratégica” solo obtendremos 870 resultados². Lo que es tanto como decir nada, o más bien un alfiler perdido entre los millones de páginas de Internet. ¿Vale la pena seguir con este discurso? ¿Tiene sentido seguir hablando de algo tan insignificante? Lo cierto es que también cabe la pregunta contraria. ¿Estamos ante la punta de un iceberg?

Los que estamos envueltos en esa aventura pensamos -tal vez por compromiso intelectual o por optimismo- que la metáfora del iceberg es la correcta y que nos encontramos ante un tema fronterizo, apenas iniciado. Y que eso es precisamente lo que confiere interés a este tema. Se trata de pensar los conflictos y oportunidades con una mente del siglo XXI, y de resolverlos con una teoría y una metodología también de hoy. Y creemos que es importante trabajar ya en esa dirección, porque el futuro de temas vitales:

Desarrollo; seguridad; paz; convivencia en pluralismo; multiculturalismo; educación; migraciones; la identidad de los pueblos; el status de la mujer, los derechos de la infancia y de las minorías; salud, SIDA- VHIP; gripe aviar; epidemias y pandemias; droga; crecimiento demográfico; urbanismo, etc., etc.

Va a depender de la teoría estratégica con que los agentes políticos, económicos y sociales los afronten hoy.

¹ Sobre FISEC véase su web corporativa www.fisecforo.com y su revista académica www.fisec-estrategias.com.ar, recientemente incorporada a Latindex.

² Resultados del 4 de enero de 2008.

Lo cierto es que Rafael Alberto Pérez (2001) no aportó esa teoría, su intención fue sólo programática, pero a cambio aportó algunas pistas de cómo hacerlo:

> **Las pistas:**

- Entender que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al **ser humano**.
- Concebir la estrategia como **una ciencia de la relación y de la articulación social** más que como una ciencia del conflicto y de la guerra.
- Ponerse en el lugar del otro y dar así a la estrategia una **orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual**.
- Añadir a los factores económicos -que siempre estarán ahí- otros más relacionales e **intangibles**. Y 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 requirieran tanto soluciones exactas como **orientaciones correctas**.
- Se trata de una “**teoría estratégica reformulada desde la comunicación**”.

Reflexiones parecidas estaban ya antes y siguen presentes en otros expertos latinoamericanos, así en Sandra Massoni: “*La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural*” (1990); en Jesús Martín Barbero (2002) al sugerir la “*posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad*”. Y más recientemente en Marcelo Manucci (2004): “*Diseñar estrategia es diseñar significados*”.

Es importante destacar que esa coincidencia en la distancia no venía dada tanto por la influencia y la lectura recíproca entre los respectivos autores -de hecho algunos de ellos ni se conocían ni se habían leído tampoco- 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. Surgía así una nueva orientación estraté-

gica más orientada a la negociación, a la cooperación y al consenso que al conflicto. Pero quedaba una cuestión por resolver: ¿Cómo tender esos cables cuando las cosas se perciben de forma tan diferente? **Es aquí donde entra en juego la comunicación.**

El papel preciso ypreciado 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 normativo³ y está basado en valores y prioridades, la comunicación está llamada a jugar un papel fundamental en su resolución. Y la razón es simple: la comunicación es la forma más axiológica de interacción de que disponemos. En palabras de Constantin von Barloewen (2001): *“La civilización mundial del siglo XXI no debe tener un carácter dogmático, sino aspirar al dialogo. No debe ser centralizada sino intercultural, en todos los campos de la vida”*.

Desde esta perspectiva compartida, la comunicación (sus teorías) sería el locus perfecto para re-pensar una nueva teoría estratégica.

La comunicación nos ofrece un sistema unificado para entender las relaciones humanas y se ofrece como el “nuevo locus” desde el que repensar y reformular una teoría estratégica general, válida para todos los campos de la actividad humana.

> El proceso constituyente:

La propuesta de una nueva teoría estratégica interesó más en Latinoamérica, que en la propia tierra del autor. Y catorce expertos procedentes de siete países iberoamericanos, que apenas se conocían entre sí, se reunieron en Madrid en el I Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (2002), para debatir su eventual necesidad. A medida que

³ Véase el **Informe de la Fundación Bertelsmann al Club de Roma**, “Los límites de la Cohesión Social”, Berger (ed.), 1999.

avanzaba la exposición de las ponencias un sentimiento de concordancia en la necesidad de un cambio y en la orientación que este cambio debía adoptar, crecía en la sala: En este contexto, las conclusiones del I Encuentro⁴ representaron un respaldo significativo para la “nueva teoría”.

Si no un nuevo paradigma, un nuevo espacio de reflexión sí había nacido. Pero sería el **II Encuentro** celebrado esta vez en la **Universidad de Sevilla** (2004) quien habría de dar el espaldarazo definitivo al proyecto. En este sentido las Conclusiones de los más de 150 expertos que habían acudido a Sevilla procedentes de 12 países iberoamericanos no sólo ratificaron las del I Encuentro sino que además dieron varios pasos en la construcción del nuevo paradigma:

“Los expertos coinciden -con las naturales matizaciones- en la necesidad de innovar en el campo de la teoría estratégica y de construir nuevos mapas. Esta necesidad viene dada por cuatro causas principales:

- Vivimos un mundo cada vez más marcado por la incertidumbre.*
- Los sesgos economicistas y las limitaciones de la actual teoría estratégica producida desde el management.*
- Las carencias de modelos estratégicos adecuados para aquellas situaciones en las que se producen variaciones en los modelos de referencia.*
- Las exigencias del nuevo entorno de comienzos del siglo XXI.*

Y entienden que esta innovación debe representar una ruptura significativa con el actual paradigma, reafirmando así desde distintos ámbitos y disciplinas la oportunidad de este debate y de profundizar en dicha dirección”.

De Sevilla el Foro saltó a la “otra orilla” y el **III Encuentro** se celebró en la sede de la **Universidad Iberoamericana de México D.F.** (2005) recibiendo un nuevo espaldarazo, esta vez oficial con la lectura del discurso de apertura a cargo del propio Presidente de la República, Vicente Fox. La nueva teoría recibía así su bautismo latinoamericano con las voces autorizadas de 36 ponentes y unos 140 participantes procedentes de 16 países de la Comunidad Iberoamericana y los Estados Unidos. Las conclusiones del encuentro fueron, una vez más, inequívocas:

⁴ http://forofaro.noldor.net/media/images/encuentros/Conclusiones_I_EIEC.pdf

“Se coincide en la necesidad de reincorporar al ser humano a una disciplina estratégica de la cual se ha ‘desencarnado’. Esta necesidad no debe ser entendida como un sueño idealista ni como una mera aspiración humanista, sino como un requisito para la refundación de la estrategia como teoría científica. Dicha reintegración ha de ser hecha desde determinadas premisas iniciales:

- *La complejidad.*
- *La trans y multidisciplinaridad.*
- *Los hallazgos de las distintas ciencias que estudian al hombre (sin distinción entre duras o blandas).*
- *La concepción dinámica de los sistemas y la oportunidad de abordarlos desde el paradigma de lo fluido.*
- *Una matriz relacional y participativa, para abordar a la comunicación.*
- *La comunicación concebida como lugar de encuentro y de generación de significaciones, espacios y símbolos compartidos.*
- *Los valores y derechos humanos de primera, segunda y tercera generación de los ciudadanos del siglo XXI.*

El **IV Encuentro** celebrado en la **Universidad de Granada** (2006) dejó claro que:

La nueva teoría estratégica implica repensar la Estrategia desde:

- **el paradigma de la complejidad**
- **la lógica del encuentro y la generación de significados compartidos,**
- y**
- **desde el enfoque humano-relacional que nos aporta la comunicación.**

Finalmente el **V Encuentro** (2007) que se acaba de celebrar en la **Universidad do Algarve**, Faro (Portugal) e inaugurado con las palabras del Secretario de la Secretaria de Estados Iberoamericanos, el uruguayo Enrique Iglesias, y del Rector de aquella Universidad, vino a ratificar esta línea de investigación y a concretar sus avances en los 7 cambios que constituyen el tema central de esta exposición.

Lo cierto es que estos seis años de trabajos se han materializado en unos ciento cincuenta trabajos publicados en la revista académica *FISEC*,

www.fisec-estrategias.com.ar editada por los profesores Rubén Canella y Teresa Tsuji en la Universidad argentina de Lomas de Zamora. Material al que puede acudir el lector interesado y que refleja la diversidad de temáticas y de enfoques que animan este movimiento.

Acabamos de ver cómo la propuesta de una nueva perspectiva estratégica dio sus primeros pasos. Sabemos también que se trata de “una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”.

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 fuer-

temente 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.

2.1. Primero - 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, estaticismo, 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, fluida 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 más elemental nos estaba diciendo que algo estaba fallando. Basta con desmontar un reloj para ver que 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 más 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 Caos⁵ 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.

⁵ La teoría no tiene un solo padre fundador, sino muchos. Entre ellos destacan Edward Lorenz (meteorólogo), Benoît Andelbrot (ingeniero de comunicaciones), Mitchell Feigenbaum y René Tom (matemáticos), Libchaber (físico), Winfree (biólogo), Mandell (psiquiatra), y otros muchos, la mayoría de ellos vivos actualmente.

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.

2.2. Segundo - Cambio en el sujeto: del actor racional al hombre relacional

“Me contradigo, pues sí, me contradigo, soy inmenso y contengo multitudes”

Walt Whitman

“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

Una vez más nuestro recorrido comienza por establecer cuál 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 toda esa zona oscura y creativa qué hubiese sido de Nietzsche y de su devenir, de Pessoa y sus heterónimos, y de Lorca y su Yerma? ¿Si negamos el devenir qué 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 real⁶.

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 la 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.

⁶ 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 de los actores sociales. Sobre la deshumanización de los jugadores en la teoría estratégica, véase: Alberto Pérez, 2001, pp. 212 y siguientes.

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 más 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 más 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 más propicia para nuestras metas y ambiciones. Mejorar nuestro patrón de conectividad se convierte así en la tarea principal de toda estrategia.

2.3. Tercero - 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 cómo 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 dirigir las, 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.

2.4. Cuarto - 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 relations finement tissé, et no un individu isolé”

Constantin von Barloewen

Llegamos así al cuarto cambio, uno de los más 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 (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 más claro. La estrategia es indisoluble 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 más 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 menos 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 diálogo 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 más realistas y eficientes. Y frente a un enfoque conflictivo propone otro dialogante mediante la articulación adecuada de las percepciones plurales de los sujetos involucrados.

2.5. Quinto - 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 más 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 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 presentan 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 sí es relevante. Estaba ya en Bateson y Ruesch: *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 Bateson y Ruesch- 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 “re-producido” 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.

2.6. Sexto - 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, más gruesa, más vibrante. La gente de su tiempo pensó que era torpeza, que el pobre no 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 nuevas 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.

2.7. Séptimo - Cambio en la metodología: los nuevos modelos

“En la práctica las fases no toman forma lineal. Lo más 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 y Müllers-Stewens, 2000). Pero no todos piensan así, y desde finales de los 80 se produce una fuerte reacción crítica que 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 y Reger, 1987; Petigrew, 1992; DeWit y Mayer, 1994; Ketchen, Thornas y 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 práctica las fases no toman forma lineal. Lo más 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 más críticas ha concitado.

3) Falta de consenso: Disponemos de diez modelos del proceso estratégico organizacional (Mintzberg, Ahlstrand y 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 y 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.

3. 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 más 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 sino que además nos allanan el camino para construir modelos generales válidos para todos los ámbitos y contextos de acción, sanidad, cultura, desarrollo... 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 dijo el emérito profesor y Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Humanas, José Luis Pinillos: “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.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTO PÉREZ, R. (2001): *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2003): “Por que é necessária uma nova teoria estratégica?”, *Marketeer*, nº 85, agosto de 2003, Portugal.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2003): “La Nueva teoría estratégica pasa por Santiago”, *Boletín Chileno de Comunicación*, nº 54, noviembre de 2003, Universidad Diego Portales, Chile.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2004): “Podemos hacer mejor las cosas. Reflexiones hacia una nueva teoría estratégica”, *Interacciones* (CEDAL), nº 36-40, Colombia.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2004): “Es necesario trascender las barreras académicas a la investigación”, www.tendencias21.net, 5-2-2004.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2004): “¿Es necesaria una nueva teoría estratégica?”, www.tendencias21.net, 5-7-2004.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2004): “El siglo XXI exige una manera distinta de pensar los conflictos y sus estrategias”, www.tendencias21.net, 29-8-2004.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2005): “La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión”, www.fisec-estrategias.com.ar, 10-4-2005.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2005): “Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica”, www.fisec-estrategias.com.ar, nº 2, 18-9-2005.
- ALBERTO PÉREZ, R. (2007): “Nuevos paradigmas en comunicación estratégica”, www.tendencias21.net/estrategar.
- ARENDT, A. (1998): *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- BARLOEWEN, C. Von (2003): *Anthropologie de la mondialisation*. Paris: Editions des Syrtes.
- BATESON, G. y RUESCH, J. (1951): *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. - York: WW Norton and Company,
- CASSIRER, E. (1958): *Philosophie der symbolischen Formen*. Darmstadt.
- DAMASIO, A. (1996): *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica.

- ECHVERRÍA, R. (1994): *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- FIMBEL E. y GOMEZ, M-L. (2003): "Il n'y a pas de stratégie sans stratège", *L'Expansion*, n° 110, septiembre de 2003.
- FROMM, E. (1979): *El corazón del hombre*. México: Fondo de Cultura Económica.
- GEHLEN, A. (1980): *El hombre*. Salamanca: Sígueme.
- MARTIN BARBERO, J. (2002): *Oficio de Cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Fondo de Cultura Económica.
- MASSONI, S., MASCOTTI, M., y BUSCIAZZO, A. (2006): "Estrategias de comunicación como dispositivos para rebasar la lógica del fragmento en la educación superior", www.fisec-estrategia.com.ar, n° 4.
- MATURANA, H.R. (1970): *Biology of Cognition*. Urbana, Ill.: Urbana Biology Laboratory.
- MATURANA, H. y VARELA, F. (2002): *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Universitaria (16ª edición, 1ª edición 1984).
- MINTZBERG, H. (1994): "The Rise and Fall of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, 1994, January-February.
- MINTZBERG, H. y QUINN, J.B. (1992): *The strategy process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MIROWSKI, P. (1989): *More heat than light: economics as social physics, physics as social economics*. Cambridge University Press.
- MORIN, E. (1978): *El paradigma perdido, el paraíso olvidado. Ensayo de bioantropología*. Barcelona: Kairós.
- MORIN, E. (2003): *La mente bien ordenada*. Barcelona: Seix Barral.
- PINILLOS, J.L. (1997): *En el corazón del laberinto*. Madrid: Espasa Calpe.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1994): "Strategy as a field: Why Search for a New paradigm", *Strategic Management Journal*, n° 15, pp. 5-16. Traducción española: *Enciclopedia práctica del Management*, n° 2, Expansión/Harvard Deusto, 1999.

REYES-HEROLES, F.: *Conocer y decidir*. Instituto de Educativos y Sindicales de América

SAVATER, F. (2003): *El valor de elegir*. Barcelona: Ariel.

SHELLING, Th. (1960): *The Strategy of Conflict*. Camdridge, Massachussets: Harvard University Press. Traducción española: *La estrategia del conflicto*. Madrid: Tecnos, 1964.

PARA CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:

ALBERTO PÉREZ, Rafael (2007): “Los caminos que conducen hacia una nueva teoría de la estrategia”, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, nº 1, segundo semestre de 2007, pp. 45-73. ISSN electrónico: 1989-0494. Universidad Complutense de Madrid.

Disponible en: <http://www.ucm.es/info/mediars>

^(*)El autor

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).