



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Rafael Alberto Pérez

*Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica*

III ENCUENTRO IBEROAMERICANO
SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

Rafael Alberto Pérez *

Ciudad de México, 21 >23 septiembre 2005

* Autor del libro “Estrategias de Comunicación”, Ariel, 2001, Rafael Alberto Pérez es Profesor de la Universidad Complutense de Madrid; Presidente del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC); y miembro de los Consejos Editoriales de las revistas científicas on line: www.tendencias21.net; www.hologramatica.com.ar y www.fisec-estrategias.com.ar . Es Presidente de la firma de comunicación e imagen, Consultores Quantumleap y Consejero de la Empresa especializada en Marketing y Comunicación de Turismo, The Blue Room Projeet.



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Rafael Alberto Pérez

*Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica*

Estrategar **El fenómeno perdido de la teoría estratégica**

Rafael Alberto Pérez

Índice

0> Introducción.....	pg. 4
1> ¿Pero ha habido alguna vez una teoría estratégica?.....	pg. 6
2> Una teoría en busca de su objeto de estudio.....	pg. 11
3> Estrategar: el fenómeno perdido de una teoría estratégica desorientada.....	pg. 14
4> Conclusiones finales y programa de la investigación.....	pg. 29
Anexo 1: Informe	pg. 32
Figura 1: Uso en Internet.....	pg. 45

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

Resumen

Este artículo es la indagación conceptual de un “objeto” de estudio y una búsqueda del sentido de un campo disciplinario: la estrategia. El autor, después de poner de manifiesto que el cuerpo de conocimientos y reglas denominado Estrategia no llega a constituir en su estado actual una teoría, propone cumplir con una premisa básica: identificar el fenómeno o fenómenos que constituyen su objeto de estudio y darles una debida explicación.

Para ello, parte de la tesis de que la estrategia es, ante todo, una capacidad humana, y que aquellas teorías científicas que se construyen sobre capacidades humanas, como el Conocimiento, la Lógica, y en nuestro caso la Estrategia, son tanto mas completas cuanto mejor “comprendan” y expliquen (a) la génesis evolutiva que ha hecho emerger dicha capacidad; (b) las subcapacidades que involucra (c) los procesos bio-fisiológicos y simbólicos que la soportan ; (d) las interacciones internas y con su entorno y (e) las funciones que están designadas a cumplir. Siguiendo esta línea de investigación- aplicada al Conocimiento por Maturana y Varela y a la Ética por Philipa Foot- el autor trata de establecer que el fenómeno objeto de estudio de una teoría de la estrategia son los “procesos humanos electivo-estratégicos” . Ese sistema dinámico y articulado de procesos constituye la unidad básica a explicar. Sin embargo, carecemos de esa explicación y, lo que es mas grave, carecemos incluso de una palabra para designarla. A falta de la existencia de un termino específico, el autor propone un neologismo de su creación: “estrategar”. Tras constatar dichas carencias, el autor critica el que los expertos del management hayan intentado dar explicación del “proceso organizacional” de formación de estrategias- mucho mas complejo- sin haber intentado comprender previamente el “proceso humano” básico en que se soporta. Para finalmente, comentar ciertas aportaciones científicas recientes que habría que tener en cuenta en el diseño de un primer modelo explicativo del “estrategar”.

Palabras Clave: Teoría Estratégica, Fenómeno, Objeto de Estudio, Ser Humano, Capacidades, Procesos, “Estrategar”, Modelos, Líneas de Investigación.

Abstract

This article is the conceptual investigation of a “study object” and a search of the sense of a disciplinary field: the strategy. The author, after revealing that the body of knowledge and rules named Strategy does not manage to constitute in its current state a theory, proposes to carry out with a basic premise: to identify the phenomenon or phenomena that constitute its study object and to give them a proper explanation.

For it, he starts from the thesis that the strategy is, first of all, a human capacity, and that those scientific theories that construct themselves on human capacities, such as Knowledge, Logic, and in our case Strategy, are as many complete as they better understand and explain (a) the evolutionary genesis that has made emerge the above mentioned capacity; (b) the sub-capacities that it involves (c) the bio-physiological and symbolic processes on which it is supported; (d) the internal interactions and with its environment and (e) the functions that are designated to fulfil. Following this research line - already applied by Maturana and Beach to Knowledge and by Philipa Foot to Ethics - the author tries to establish that the phenomenon that represent the study object a strategy theory is the “human elective-strategic processes”. This dynamic and articulated system of processes constitutes the basic unit to explaining. Nevertheless, we lack a scientific explanation of the activity mentioned and, what is more serious, we lack even a word to designate it. In absence of the existence of a specific term, the author proposes a neologism of his creation: “estrategar”. After stating the above-mentioned lacks, the author criticizes as a serious mistake the fact that the management experts have tried to give explanation of the “organizational process” of the formation of strategies – much more complex - without having tried to understand previously the basic “human

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

process" in which it is supported. For finally, to comment on recent scientific contributions that there would be necessary to bear in mind in the design of the first explanatory model of the "estrategar".

Key Words: Strategic Theory, Phenomenon, Study Object, Human being, Capacities, Processes, "Estrategar", Models, Research Lines

0> Introducción:

"Il n'y a pas de stratégie sans stratège"

Eric Fimbel

Marie-Léandre Gomez

"Para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada".

Antoine de Saint-Exupéry

"Parece, pues, llegada la hora de realizar los esfuerzos necesarios para construir una teoría de la estrategia"

Felipe Quero Rodiles, 2002

El título de este Debate **"Nuevas propuestas de integración del hombre en la teoría estratégica"** enmarca necesariamente mi reflexión hoy aquí en Ciudad de México. Pero, no hay que verlo como una constrictión, muy por el contrario, es una rica y sugerente acotación que plantea serios retos a todos los investigadores y expertos en Estrategia y en Comunicación.

Mis compañeros de mesa han aportado ya valiosas contribuciones. Yo, por mi parte, voy a dedicar mi turno a tratar de demostrar como la referida integración del ser humano es algo mas que un sueño humanista: **Es el requisito necesario de una eventual refundación de la estrategia en cuanto teoría científica.**

La propia dificultad de este enfoque me ha aconsejado realizar un estudio previo, que aporto como Anexo 1, en el cual le lector encontrará en detalle los datos sobre los que soporto mi argumentación en esta intervención necesariamente breve.

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

La tesis que voy a mantener es que si queremos tener una teoría estratégica, primero debemos dar una explicación de “los procesos humanos electivo-estratégicos” que constituyen su objeto de estudio. Esta explicación es una necesidad epistemológica para la fundamentación de la “Estrategia” como teoría científica. Una idea que vengo defendiendo desde 2001, y sobre la que hoy espero aportar algunos elementos novedosos y pienso que útiles.

- **Dónde está la novedad de mi propuesta:** En que creo haber hecho un hallazgo. Como el arqueólogo que acaba de descubrir un tesoro o el paleontólogo que ha encontrado el “missing link” estoy impaciente por compartirlo con Vds. Se trata de un fenómeno cotidiano que estaba ante nuestros ojos, pero tan oculto a nuestra mente que carecía hasta de palabra para expresarlo, me permití bautizarlo como “**ESTRATEGAR**”. Su valor radica en que podríamos estar ante nuestro eslabón perdido, el fenómeno que necesitábamos identificar para la refundación de la estrategia como teoría
- **Dónde está la utilidad de este enfoque:** Que al identificar y poner el foco en nuestro objeto natural de estudio estamos cerrando muchos años de desorientación académica y colocando la primera piedra para construir una teoría mejor, capaz de generar modelos mas eficaces para el hombre de acción contemporáneo.

A tal fin he estructurado mi intervención en cuatro grandes apartados:

- 1> **¿Pero ha habido alguna vez una teoría estratégica?**
- 2> **Una teoría en busca de su objeto de estudio**
- 3> **Estrategar: el fenómeno perdido de una teoría estratégica desorientada**
- 4> **Conclusiones finales: programa de la investigación**

1> ¿Pero ha habido alguna vez una teoría estratégica?

“¿Cómo explicar esta falta de desarrollo teórico? Ni siquiera tenemos una terminología medianamente aceptable”

Thomas C. Schelling

“¿Puede ser la estrategia una ciencia? Si, pero una ciencia de la acción”

Raymond Aron

“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.

Nos hemos reunido aquí para hablar de estrategia. Nuestro primer elemento es esa “borrosa” y “camaleónica” área de conocimiento denominada Estrategia. Es precisamente el reconocimiento de esa “borrosidad” y esa “mutabilidad” lo que ha impulsado la reflexión crítica que he iniciado en 2001, y sobre la que hoy voy a intentar profundizar.

Cuando hablamos de Estrategia nos solemos referir a una disciplina que:

- a) **Ha tenido fuertes cambios de orientación.** A lo largo de sus 25 siglos de evolución histórica le conocemos al menos tres paradigmas distintos: el **militar**; el **lógico-formal** y el **económico/directivo**. Personalmente propugno un cuarto que llamaríamos **humano/relacional**
- b) **Una disciplina que históricamente se ha referido a ámbitos parciales de la “conducta estratégica”** (militar, empresarial, etc.). Lo que tiene a fragmentar su conocimiento.
- c) **Impulsada- y yo diría secuestrada- desde 1954 por el Management.** Lo que ha generado que durante las últimas décadas casi toda la innovación en estrategia se genere en las **Business School**. Lo que sin duda le ha dado algunos momentos de gloria a la Estrategia pero también le ha acarreado serios sesgos y vicios de origen.

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

d) **Que, en la actualidad, es una materia emergente objeto de estudio multidisciplinar. Lo que no ayudado precisamente a unificar su campo**

Todo ello no ha impedido que en los últimos años se hayan levantado voces críticas desde la academia y desde la praxis política y profesional. Voces que denuncian que el actual y fragmentado corpus teórico de la estrategia se basa (a) en modelos excesivamente lineales y racionales; (b) está edificado sobre supuestos y constructos alejados de la realidad (c) no tiene en cuenta los avances científicos del siglo XX; (d) ha olvidado las potencialidades de la capacidad humana estratégica, y que, como consecuencia **no está respondiendo a las exigencias que le plantean los distintos contextos de acción del hombre contemporáneo (migraciones, interculturalidad, globalidad, minorías, políticas sanitarias, desarrollo, educación, etc). Voces que, en fin, reclaman nuevos paradigmas y en algunos casos, una nueva teoría general de la estrategia (Pralhad y Hamel, 1999, Alberto Pérez, 2004; Negri y Hardt, 2000.).**

Para aquellos que me conocen no hay nada nuevo en este reporte apresurado del estado de la cuestión. Es la base de “la nueva teoría estratégica” que vengo preconizando desde 2001 y refleja un escenario que dibujé con detalle en mi intervención en el II Encuentro de Sevilla (Alberto Pérez, 2005) con la única excepción de que hoy he hablado de “disciplina”; etc. pero no de “teoría”. En ningún momento he dicho que la Estrategias sea una “teoría estratégica”. Y esta salvedad no ha sido casual.

Permítanme que me explique: aquella ponencia de Sevilla recibió una única pero fuerte y a la vez fructífera crítica. Cuando terminé de exponer un destacado experto que asistía al Encuentro me dijo que era imprudente hablar-como yo lo hacía- de una **nueva teoría estratégica** sencillamente porque no hay, no ha habido, ni habrá nunca una teoría estratégica (si no un conjunto de prácticas y de reglas de decisión) (*sic*). Era una enmienda a la totalidad de mi planteamiento. Y se pueden imaginar que mi primera reacción fue de gran irritación intelectual ¡Podía esgrimir tantos argumentos en contra!. Pero, después de recapacitar me di cuenta de que el envite que me habían hecho era más profundo de lo que inicialmente yo había pensado y que aquellas palabras abrían una línea de pensamiento y de investigación más incisiva que la que yo venía siguiendo. Y que, a lo mejor, esa concreta pregunta: **¿Ha existido alguna vez una teoría estratégica?** Al hacerme recular en mi reflexión sobre la estrategia, me daba carrerilla para tomar nuevos impulsos y hacerme preguntas que de otra forma a lo mejor nunca me habría cuestionado:

¿Y si algo tan contingente como la conducta estratégica no pudiese ser objeto de una teoría científica?

¿Podemos estar ante un saber que a pesar de sus 25 siglos de textos escritos no ha sido capaz de convertirse en teoría, mucho menos en teoría científica?

¿Y si ya existiese una teoría estratégica pero fuese mejorable?

Hoy creo tener las respuestas y las quiero compartir con Vds. Pero antes debemos abordar una cuestión previa

> Para qué valen las teorías

¡Qué horror! Nos juntamos unos pocos profesores y casi sin darnos cuenta estamos hablando de **teorías**. Un término con el que nos llenamos la boca mientras nuestros alumnos huyen despavoridos. Son jóvenes y suelen descuidar el hecho de la ciencia es el antecedente directo de muchas, sino de todas, las nuevas tecnologías y que los artilugios que tanta fascinación ejercen sobre ellos, PAD's, MP3's, teléfonos digitales, etc. son herederos de algún teórico muerto¹. En una época en que las prisas nos han convertido en *ejecutivos apresurados* no está de más romper una lanza por aquellas cosas que nos aportan puntos de mira y profundidad de visión. Entre ellas, y ocupando un papel de privilegio, están las teorías. Aunque a veces lo olvidemos, detrás de cada acto/decisión ejecutivo, en empresas, hospitales, ministerios, está siempre una teoría, modelo o esquema de cómo funcionan las cosas. Y eso les ocurre también a los que no creen en teorías.

Los seres humanos construimos a diario teorías y modelos para así entender, predecir y dominar diferentes fenómenos. Son- como nos recuerda Reyes-Heróles (1998)- herramientas que utilizamos para tratar de explicar y, a veces, transformar la realidad. Suena raro, pero "fabricar modelos" es lo que hacemos todos los días Vds. y yo, e incluso nuestros alumnos, aunque de forma inconsciente. Para vivir creamos **modelos** a veces muy sencillos como el acto/secuencia de caminar o lavarnos los dientes y otros mas complejos como intentar prevenir el SIDA o ganar unas elecciones. Cuando modelamos intentamos hacer **descripciones** de algo o de cómo hacer algo. Como modelistas nos interesan dos cosas: (a) hacer preguntas adecuadas sobre lo que hay que conocer del fenómeno estudiado; y (b) hacer descripciones de lo que parece va a funcionar.

Bueno, ya sabemos que nos guste o no nos guste, no podemos vivir/decidir/actuar sin teorías. Pero ¿Para qué sirven? ¿Cuál es su verdadera utilidad?

Fue Manet quien dijo que "*La naturaleza es sólo una hipótesis*" y un proverbio anónimo remachó esta idea con un frase tan corta como certera: "*Lo veré cuando lo crea*". Aunque percibimos a través de nuestros sentidos, entendemos y

¹ La frase viene de Keynes, pero al escribirla estaba pensando en Boltzmann (1844-1906) sobre cuya lápida está escrita su celebre formula de la entropía, sin la cual Shannon no hubiese creado la teoría matemática de la información, sin la cual hoy no existiría la tecnología digital, sin la cual hoy no disfrutaríamos de celulares, ni de ordenadores

construimos la realidad a través de nuestra mente, y son las experiencias, las culturas y las teorías las que configuran la forma de percibir esa realidad. Las teorías están ahí para abrir nuevas miradas, nuevas formas de entender que se suponen mejores y más abarcadoras que las precedentes. A partir de esa comprensión, y no de otra, encauzan nuestras formas de intervenir en la realidad, ahí fuera.

Mirar, comprender, intervenir en la realidad como hijos de nuestro tiempo: ese y no otro es el valor de las teorías. Desde esta perspectiva, una teoría será considerada buena si, y solo si, nos ayuda a entender y a hacer mejor las cosas². Y de eso se trata también cuando hablamos de estrategia.

Ahora bien, hacer teorías y modelos no significa, ni muchas veces pretende, que estos sean científicos, pero nosotros estamos pensando en una teoría científica de la estrategia (siempre que ello sea factible). Y no lo pensamos por vanidad ni porque ese sea nuestro oficio, sino porque los conflictos/oportunidades del siglo XXI nos la están reclamando ahí fuera

> ¿Existe una teoría científica de la estrategia?

Las conclusiones del Estudio (Anexo1) reflejan uno de los peores escenarios imaginables y parece dar toda la razón a mi crítico de Sevilla:

- *Lo primero que se constata es que la expresión “teoría estratégica” tiene un uso social mucho menor que otras expresiones relacionadas como pueda ser “pensamiento estratégico” utilizado unas 60 veces mas tanto en español como en inglés (Figura 1). Los autores prefieren hablar de “Estrategia” o de “Management estratégico”.*
- *La expresión “teoría estratégica” es utilizada, en la mayoría de los casos, para referirse a una escuela de pensamiento estratégico o a la fórmula de éxito empresarial propuesta por tal o cual autor o firma de consultoría, pero rara vez en el sentido de teoría científica (Véase Goddard, 2005).*
- *La cuestión de si existe o no una teoría estratégica, o de si debemos construir o refundar una “teoría estratégica” es abordada tan solo por una muy breve pero ilustrativa literatura. La mayor parte de ella tiene un carácter marcadamente crítico que va desde aquellos que desde posiciones*

² Hace escasos días uno de los mejores Directores de Comunicación de España con el que compartía una mesa redonda, dijo a la sala: “La Universidad no nos está aportando a los profesionales de la comunicación nada valioso en estos últimos años, si exceptuamos los sistemas de medición de audiencias y ciertas reglas de acción meramente orientativas” Luego me miró y me espetó “¿O acaso no es así, Rafael?” Sirva esta anécdota para recordarnos que la profesión reclama a la academia (en este y en tantos otros campos) explicaciones, modelos y teorías algo mas que orientativas (científicas) que sirvan para el mundo real.

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

pragmáticas rechazan cualquier teorización por considerarla un ejercicio intelectualizante de escasa o nula utilidad, a los que propugnan nuevos paradigmas (neoinstitucional, sistémico, etc.) pasando por los que consideran que el conocimiento estratégico es contingente y escapa a toda teorización (Véase Anexo 1):

El estudio concluye que estamos ante un cuerpo de saberes y de reglas bastante rico, con hallazgos importantes, pero nunca ante una teoría. Un cuerpo de conocimientos que no ha llegado a cumplir con el primero de los cuatro requisitos necesarios para ser una teoría científica: acotar correctamente su objeto de estudio.

> Qué habría que hacer para desarrollar una teoría de la estrategia

En 1964 Schelling, se preguntaba “¿En qué podría consistir una teoría sobre la estrategia? ¿A qué preguntas trataría de responder? ¿Qué ideas trataría de unificar, aclarar o comunicar de un modo mas efectivo?”. Hoy tenemos respuesta: para que una teoría sea científica ha de cumplir cuatro condiciones:

- *Descripción del o los fenómenos a explicar de una manera aceptable para la comunidad de observadores*
- *Proposición de un sistema conceptual capaz de generar el fenómeno a explicar de una manera aceptable para la comunidad de observadores (hipótesis explicativa)*
- *Deducción de (b) a partir de otros fenómenos no considerados explícitamente en su proposición, así como la descripción de sus condiciones de observación en la comunidad de observadores*
- *Observación de otros fenómenos deducidos del segundo apartado (Maturana y Varela, 1984)*

Referido a nuestro campo, Gregory Foster (1990), profesor de la Universidad de Defensa Nacional en Washington, señala taxativamente que si se desea construir una teoría de la estrategia, debería incorporar aquellos elementos que se encuentran en toda teoría completa: terminología de lo esencial y definiciones; una explicación de las asunciones y premisas que soportan la teoría; proposiciones sustantivas trasladadas a hipótesis verificables; y métodos que puedan ser usados para verificar las hipótesis y modificar la teoría apropiadamente.

Pero no se asusten, en esta charla me conformaré con tratar el primero de estos puntos: **¿Da la estrategia actual una debida explicación del o de los fenómenos que constituyen su objeto de estudio? ¿lo hace de una manera aceptable? ¿Cumple el primero de los requisitos para ser una teoría científica?**

2> Una teoría en busca de su objeto de estudio

“La ciencia económica se ha aislado de las demás dimensiones humanas y sociales que son inseparables de ella”

Edgard Morin

“A good deal of the confusión in this field stems from contradictory and ill-defined uses of the term strategy”

Mintzberg

Pocos discutirían que el **objetivo** - que no el objeto- de una eventual teoría estratégica sería ofrecer al hombre de acción **modelos estratégicos** que prueben ser eficientes en los nuevos contextos sociales y tecnológicos. Ahora bien, para que ello sea factible antes se ha de explicar/modelizar el fenómeno que constituye su **objeto** de estudio y cumplir así con el primero de los requisitos señalados. Pero- y este es el meollo de la cuestión- eso exige otro paso previo: precisar **cuál es el fenómeno que constituye el objeto de estudio de la estrategia**.

La respuesta, una vez mas, nos la proporciona el Estudio del Anexo 1, que sintetizo a continuación:

- *Nuestros intentos por identificar el objeto de estudio en la literatura estudiada han tropezado con el hecho de que gran parte de los textos consultados esquivan la cuestión, sea obviándola directamente, sea*

Rafael Alberto Pérez

Estrategar **El fenómeno perdido de la teoría estratégica**

remitiendo circular y redundantemente a un fenómeno llamado “estrategia” del que aportan definiciones. De esta forma, la “estrategia” con minúsculas parece ser el objeto de estudio de la Estrategia con mayúsculas (No hace falta que les diga que esta circularidad es epistemológicamente inaceptable,

- *Una definición no es necesariamente una explicación científica. Si tenemos en cuenta que “estrategia” es un termino plurívoco que en sus 2.500 años ha dado un giro semántico de 180°, la delimitación del fenómeno se complica aún mas, por lo que la mayoría de los autores se suelen ver avocados a citar varias definiciones. En este contexto otros autores no tienen problema en reconocer que mejor es no dar ninguna definición de “estrategia”.*
- *A falta de una acotación clara y compartida del fenómeno objeto de estudio encontramos varias aproximaciones indirectas que adoptan la forma de disquisiciones entre dos o mas elementos que se suponen irreconciliables: arte o ciencia; teoría o práctica; proceso estratégico y contenido estratégico; modelos descriptivos y modelos normativos; modelos lineales y no-lineales. Estos debates si bien tienden a fraccionar el fenómeno nos han permitido comprender mejor la lógica de los expertos y el tipo de contenidos sobre los que trabajan así como las líneas de investigación abiertas en la actualidad.*

Una disciplina que no es capaz de identificar su objeto de estudio y que trata de escamotear el problema acudiendo a un retahíla de definiciones, es una disciplina desorientada. Las causas de esta situación habría que buscarlas en algunos vicios de origen y en dos errores epistemológicos graves: (1) la fragmentación y (2) el reduccionismo.

Sin duda, fragmentar y estudiar ordenadamente las partes por separado, es el método seguido por la ciencia desde Descartes hasta nuestros días. Tienen su origen en el segundo y tercer principio del Discurso del Método. Pero, como Edgard Morin nos advierte, ambos tienen su lado malo, el segundo principio lleva en sí el riesgo de incurrir en la fragmentación y el tercero en el reduccionismo.

(1) Fragmentación: Como denuncia Morin (2003) *“la partición de las disciplinas hace imposible captar “lo que está tejido junto”, es decir lo complejo”. Y añade “la inteligencia que no sepa otra cosa que separar romper la complejidad del mundo en fragmentos desunidos, fracciona los problemas, unidimensionaliza lo multidimensional”.*

(2) Reduccionismo: El principio de reducción tiene dos derivadas. La primera es la reducción del conocimiento del “todo” al conocimiento aditivo de sus “elementos”. Hoy se piensa con Pascal *“que es imposible conocer las partes sin conocer el todo”.* Esta es la razón del éxito emergente de la sistémica. La segunda derivada es la tendencia a limitar lo conocible a lo que es mensurable (Morin, 2003) Como bien supo ver Henri Bergson *“la ciencia moderna es hija de las matemáticas,*

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

tiende a lo matemático como a un ideal; se propone esencialmente medir (...) pero es propio de las cosas del espíritu no prestarse a la medida”.

Si llevamos estas ideas a nuestro terreno es fácil apreciar como los expertos en estrategia, imbuidos de una mentalidad *racionalista y analítica* se han dedicado a fragmentar el proceso estratégico en sus componentes, fase a fase, y a investigar después sus propiedades por separado, con grave olvido del estudio de las interacciones entre esos componentes, propia de todo sistema organizado. Lo que les ha llevado a generar diferenciaciones artificiales y a perderse en disquisiciones poco o nada fructíferas. Resulta extraño observar como autores tan inteligentes han menospreciado el hecho de que:

- (a) Todo proceso estratégico es un sistema dinámico que contiene componentes de cálculo puramente racional interactuando con otros lingüísticos, emocionales, etc.
- (b) Toda división de un proceso en una secuencia de fases es necesariamente artificial y que el proceso estratégico no es excepción
- (c) Que la disciplina llamada Estrategia contiene aspectos descriptivos y normativos

La simplificación reduccionista que estamos denunciando contrasta, sin embargo, con el hecho de que los expertos en estrategia hayan pretendido explicar lo más complejo³: los procesos estratégicos organizativos, sin previamente intentar entender y explicar lo más básico: los procesos electivos-estratégicos que conducen nuestras vidas. Parece como si hubiesen olvidado que el hombre, sus procesos y su conducta estratégica son la base de los demás procesos organizacionales. Son la unidad de primaria análisis y no la firma. *“Es de esta forma- como denuncian Eric Fimbel y Marie-Léandre Gomez- que los modelos de análisis y de decisión desarrollados por los incuestionables Michael Porter y Jay Barney tienden a desencarnar el proceso estratégico”*

Como consecuencia, en la actualidad carecemos de un modelo explicativo del proceso de cómo los seres humanos concebimos y adoptamos estrategias.

Al final todas estas fragmentaciones, reduccionismos, y saltos en el vacío se traducen en **limitaciones** y en la aparición cada vez más frecuente de

³ Como bien señala Sotomayor (2004) al pasar del nivel individual al colectivo, el asunto adquiere una mayor complejidad:

- a) Los objetivos de la organización no son los objetivos de toda la organización, sino que han sido fijados de acuerdo a ciertos procedimientos habituales de decisión, no necesariamente basados en la participación o el consenso.
- b) Los integrantes pueden tener objetivos distintos a aquellos que han sido fijados; incluso, contrapuestos.
- c) Los objetivos, tanto los de la organización como los de sus integrantes, no son siempre transparentes.
- d) Las líneas de acción son decididas de acuerdo a ciertas reglas de selección, y la confianza en la efectividad teleológica de ellas no es necesariamente compartida por toda la organización.

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

excepciones (Recuérdese a Khun) generadas por las constricciones del actual paradigma.

3> Estrategar: el fenómeno perdido de una teoría **estratégica desorientada**

“Los procesos políticos no son sino fenómenos biológicos,
¿Pero qué político sabe esto?”

Gregory Bateson

“Nadie perdura sin creer en el ser humano”

Marek Edelman

Superviviente del gueto de Varsovia

“Strategy, in essence, is theory. Moreover, a valid theory of strategy is a necessary pre-condition for a viable strategy”

Rafael Alberto Pérez

*Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica***Gregory Foster**

Todas las carencias y errores que acabo de enunciar, se presentan ante nosotros estudiosos de la estrategia y de la comunicación como una oportunidad científica única. Pero, para ello tenemos que tener el coraje intelectual de refundar la materia desde sus propias bases. En todo caso, mi propósito en esta charla es mas modesto, trato tan solo de poner una primera piedra, de cumplir un primer y necesario requisito: identificar el fenómeno o fenómenos objeto de nuestro estudio.

> Una nueva línea de investigación:

Los presupuestos desde los que escribo estas líneas pueden enunciarse así:

(1) La estrategia es una capacidad humana antes que una teoría, y en esa capacidad y en los procesos que involucra debemos centrar nuestro estudio. Esta afirmación no es gratuita, y no lo es porque los procesos humanos de concepción de alternativas y elección de cursos de acción estratégicos, representan el aspecto inmanente del fenómeno, no así las reglas, ni las estrategias concretas producto de esos procesos humanos, que representan el aspecto contingente del fenómeno y por tanto elusivo a un tratamiento científico.

En otras palabras, aquellas teorías científicas que se construyen sobre capacidades humanas, tales como el Conocimiento, la Racionalidad, la Lógica, la Ética, la Decisión, la Prospectiva, la Creatividad, la Inteligencia (incluso la Artificial) y, en nuestro caso, la Estrategia, serán tanto mas perfectas/completas cuanto mejor “comprendan” y asimilen la “naturaleza última” de dicha capacidad y de los procesos humanos que involucra. Por “naturaleza última” quiero significar: (a) la génesis evolutiva que la ha hecho emerger; (b) las subcapacidades que involucra (c) los procesos bio-fisiológicos y simbólicos que la soportan; (d) las interacciones internas y con su entorno y (e) las funciones que están designadas a cumplir.

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

En sentido contrario: aquellas teorías que ignoren o se alejen de dicha “naturaleza”, sea en busca de una pretendida exactitud matemática, sea por la parcialidad propia del enfoque de la disciplina desde la que se abordan, o bien a causa de una excesiva preocupación por su utilidad aplicada, tenderán a autolimitarse y a ofrecernos aspectos, posiblemente interesantes, pero fragmentarios del fenómeno estudiado. Serán teorías deficientes que no han desarrollado todo el potencial que su campo de estudio les permite.

Si este postulado fuese correcto, significaría que solo desde esa “comprensión” se pueden desarrollar modelos descriptivos que den la debida explicación de la capacidad en cuestión, de sus procesos y sus funciones, así como modelos normativos útiles para el aprendizaje, regulación, y potenciación de su ejecución.

Si este postulado fuese correcto, habría que revisar las orientaciones recientes de algunas disciplinas, como la Estrategia, que parecen vivir de espaldas al rico conocimiento interdisciplinar generado en el siglo XX sobre la capacidad humana que la sustenta. Estoy hablando de dar respuesta al desafío nietzscheano de revelar las bases operacionales que cimentan las conductas y las culturas humanas.

Pero, antes de avanzar en mi argumentación es importante que no se me malentienda. Por “comprensión” no pretendo la corrección absoluta de un esquema conceptual en cuanto espejo de la realidad. Como Quine (2002) nos enseñó *“nuestro criterio para apreciar cambios drásticos en un esquema conceptual no debe ser un criterio realista de correspondencia con la realidad, sino un criterio pragmático. Los conceptos son lenguaje, y la finalidad de los conceptos y el lenguaje es la eficacia en la comunicación y en la predicción”*

Y es precisamente un criterio pragmático el que aconseja revisar una Estrategia aquejada- en mi opinión- de todos los males que acabamos de citar (sobrematización, parcialidad e instrumentalismo) amén de los que ya vistos en el apartado anterior (fragmentación, reduccionismo). Una Estrategia entubada en sus actuales formulaciones y abocada al fracaso.

La idea que acabo de proponer no es, ni pretende ser original, responde a otra forma de ver las cosas que se va abriendo camino en la ciencia contemporánea. Como nos recuerda Morin (2003) las nuevas ciencias, son intra o transdisciplinarias: tienen por objeto, no un sector o una parcela sino un sistema complejo que forma un todo organizador del que emergen nuevas propiedades. Fue esta concepción de la ciencia la que impulsó a Maturana y Varela a desarrollar la biología de la cognición y a Philipa Foot a construir su visión naturalista de la ética. Conviene, aunque sea brevemente, recordar ambos casos

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

En 1968 Maturana decidió plantearse el problema del conocimiento, no desde la perspectiva del sistema nervioso como se le había pedido para una conferencia, sino desde la perspectiva del operar biológico completo del ser vivo. *“Decidí considerar qué procesos deberían tener lugar en el organismo durante la cognición, considerando así la cognición como un enfoque biológico”* (1969). El resultado fue una nueva visión sobre los seres vivos y sobre la naturaleza cognoscitiva del ser humano, que ha dado lugar a una trama teórica unificada de las ciencias de la vida y las ciencias sociales, e incluso a un replanteamiento de la naturaleza de la condición humana (Behncke,2002) .

La teoría de la ética de Philipa Foot surge de una lógica similar. Descontenta con la teorías morales que le ofrecían sus contemporáneos ha ido desarrollando una teoría propia que interpreta la bondad humana como algo dependiente de la naturaleza humana. Fija su objeto de estudio en “el mecanismo evaluador de los seres humanos”, consciente- al igual que Maturana y Varela con respecto al conocimiento- que desarrollar una teoría tal, requería una explicación del proceso operacional por el cual surge en el sujeto humano el juicio moral *“Estoy convencida de que las evaluaciones de las intenciones y acciones humanas tienen la misma estructura conceptual que las evaluaciones y los comportamientos de otros seres vivos, y que sólo puede comprenderse en estos términos. La vida será el elemento central de mi argumentación”*.(Foot, 2002) Para vivir la vida los animales siguen “estrategias naturales” propias de su especie para la supervivencia y la reproducción. El ser humano al abrir sus propios caminos sigue otras “estrategias” y utiliza la moral, además de su razón y sus emociones, como una guía para la acción. La moral es para Foot eminentemente práctica: sirve para producir y evitar acciones.

Considero que estos dos ejemplos tienen la virtud de ilustrar la línea de investigación que acabo de proponer, pero también de allanarnos el camino para una mejor comprensión de los procesos estratégicos, al tratar – desde una perspectiva similar- temas tan próximos a la Estrategia como son la supervivencia, el conocimiento, el lenguaje, la racionalidad, la imaginación, la prospectiva, la evaluación, la voluntad, las normas, las decisiones, las elecciones, etc..

Llegamos así al núcleo duro de mi intervención. Ya conocen el planteamiento de mi propuesta. Se la llame naturalista o antropológica, lo cierto es que parte de una comprensión holística del hombre y sus capacidades.

> ¿Por qué tanto empeño en el ser humano?

El ser humano es nuestro invitado de honor. Ocupa un lugar destacado en el Título del Encuentro y en el de esta primera mesa de Debate. Y además es eje central de mi propuesta. Pero debo aclarar que mi interés por el ser humano no procede de ningún apriorismo. Si defiendo su importancia para la teoría estratégica

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

no lo hago por defender un ideal humanista, eso sería ahondar en una vieja escisión entre las ciencias duras y las del hombre, cuando lo que vengo años defendiendo es la integración de todo el conocimiento científico en una visión unificada del ser humano y de su conducta estratégica. No lo hago tampoco porque crea que otros enfoques de la estrategia como los económicos o los militares sean inhumanos o perversos. Hacer estrategias para ganar dinero o defender la seguridad de una nación es tan humano, legítimo y respetable como hacer estrategias para prevenir el SIDA, aunque esta última meta obtenga mas simpatías sociales

Lo hago porque pienso que:

a) El hombre solo o en grupo es el gran protagonista de la estrategia. La estrategia trata de cómo los hombres se relacionan y al hacerlo pactan, se enfrentan, coordinan y cooperan entre sí. Pero, por paradójico que parezca, el hombre es el gran ausente de las ciencias, incluso las llamadas del hombre. Las diversas disciplinas lo han ido fragmentando para después sustituirlo por sus componentes (Pinillos, 1975; Morin, 1988, 1995, 2003; Alberto Pérez, 2001)

b) Lo que hoy llamamos Estrategia trabaja con constructos reduccionistas (*homo oeconomicus*, actor racional, jugador, etc.) y está diseñada sobre el supuesto de que estos entes operan con una racionalidad que no se da en la vida real. Si nuestras tesis prosperan al “hombre económico” le habría salido un duro competidor: “el hombre humano”. No son ajenos a esta idea Mintzberg y Quinn (1992) cuando dicen: “*One of our main goals is to integrated a variety of views, rather than allow strategy to be fragmented into just “human issues” and “economic issues”*”.

c) La pregunta que formulé hace cuatro años: ¿Es viable reconstruir una teoría de la estrategia sobre seres humanos de verdad y no sobre meros constructos? Hoy tiene respuesta y esta es positiva: Sí, es viable, basta mirar para el hombre y fijarse en sus capacidades y procesos.

Pero hablar hoy del ser humano exige aclarar:

¿De qué ser humano hablamos?

Cada uno tiene su respuesta, la mía es muy concreta: **Hablamos de la noción de ser humano que nos aporta el conocimiento científico de inicios del siglo XXI.**

Y aunque ese conocimiento está fragmentado y nos falta mucho por descubrir, lo cierto es que hoy sabemos sobre el hombre mucho mas que al inicio del XX. Será

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

tarea de los próximos años aportar nuevos hallazgos, llegar al fondo de otros e integrar todas las piezas en una visión unitaria. Mientras tanto tenemos que trabajar con un modelo provisional: es lo que denominé el **paradigma emergente** (Alberto Pérez 2001). Pero ese modelo a pesar de no estar cerrado -¿Lo estará alguna vez?- representa, en mi opinión, un tremendo avance sobre los precedentes.

Que nadie espere que ese nuevo paradigma nos vaya a proporcionar una lista de cualidades o un retrato robot del “ser humano”. Esa sería una orientación equivocada. La correcta nos la proponen Maturana y Varela (2002): “*si no podemos dar una lista que caracteriza a un ser vivo ¿Por qué no proponer un sistema que al operar genere toda su fenomenología?*” Y esa es precisamente nuestra línea de investigación: identificar y dar una explicación sistémica del fenómeno estratégico partiendo:

- de la emergencia de lo humano
- de la capacidad estratégica y
- de los procesos que la soportan.

> El fenómeno estratégico: (I) la emergencia de lo humano

En los últimos años ha prosperado la tesis de que el Universo tiene una estructura profundamente matemática, explicable a partir de una billonésima de segundo después del Bing Bang, mediante unos pocos números y leyes matemáticas, que algunos autores (Rowan-Robison, 2002) reducen a 9 y otros incluso a menos.

Algunos expertos acuden al mismo tipo de leyes físico-químico-matemáticas para explicarnos el salto de lo físico a la vida y la deriva de las especies. El paradigma actual nos dice que los seres vivos siguen filogénica y ontogénicamente programas genéticos escritos en lenguajes bio-matemáticos.

Pero en un mundo en el que todo lo demás está determinado, con la vida aparece “una zona de indeterminación”. Allí donde las interacciones entre las aplicaciones del programa genético y los condicionantes del medio ambiente exigen nuevas repuestas, se abre para los seres vivos un margen de maniobra. Lo llamamos adaptación. Es así como la vida no es mera ejecución del programa sino que necesariamente implica creación (Bergson), ruido (von Foester), autopoiesis (Maturana y Varela) y decisión (Morin). Pero esa “zona de indeterminación” no es la misma para todos los seres vivos: sabemos que aumenta en la medida en que se avanza en la filogénesis, y que en todo lo que podríamos llamar “mundo animal” ese margen de maniobra es muy escaso. Y lo es básicamente por tres razones:

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

- Los animales se comunican mediante códigos cerrados de señales. Cuanto mas unívocas mas seguras. Pero menos ruido implica menos aleatoriedad, y eso reduce la posibilidad de nuevas conexiones creativas.
- La realidad es monosémica, la única que transmiten los sistemas perceptivos)
- Los animales deciden (en base a sus genes y a su memoria) pero no eligen (para elegir hay que visionar primero distintas alternativas y evaluar después las consecuencias futuras de dichas acciones/estrategias y los animales carecen de esa esas capacidades). Una idea que ya encontramos en Tomás de Aquino quien señaló que los animales, al igual que los niños, no realizan ninguna elección.
- Sus estrategias- a veces muy sofisticadas, camuflajes, cortejos, movimientos en grupo, etc.- están genéticamente predeterminadas. Ningún acto de voluntad aislada puede modificarlas, solo la evolución.

Pero cuando llegamos al ser humano⁴ se produce un salto cualitativo- que no una discontinuidad- y con ese salto nace una zona mucho mas amplia de indeterminación. Ese nuevo margen de maniobra ya no es fruto de los genes sino de unos nuevos procesos que emergen con la condición humana. Nuestra estructura biológica continúa respondiendo a programas genéticos, pero nuestra capacidad simbólica (de la que dependen nuestras elecciones y nuestras acciones) nos permite salirnos del guión establecido y abrir nuestros propios caminos. *“La diferencia entre los seres vivos totalmente programados y los seres humanos solo en parte programados puede parecer cuantitativamente mínima pero constituye un salto cualitativo radical”* (Savater, 2003).

Ese hombre moderno es a la vez el *homo symbolicus* de Cassirer, el *homo agens* de Gehlen y el *homo elector* de Savater:

- *Se comunica simbólicamente:* El ser humano es el único ser vivo en que conviven dos tipos distintos de lenguajes⁵: uno de señales (cerradas) que a partir de la combinatoria de 4 letras dirige genética y autónomamente su biología y que como tal es descriptible y predecible; y otro de signos (abiertos) en parte individual , básicamente cultural y siempre incierto, que permite al ser humano viajar mas allá de los caminos de su programa genético y le convierte en un gran interprete que crea sus propios símbolos y usa la connotación para extraer sentido de una realidad polisémica y el ruido para generar significación propia (Alberto Pérez, 2001; Korzybski, 1933) Como nos ha dicho sabiamente Steiner (2001) recordando a Jakobson: *“El hombre se ha emancipado mediante la palabra de la coartación absoluta de*

⁵ Esta explicaciones una simplificación a efectos de esta intervención. En realidad mi tesis es mas compleja. Véase “La hipótesis del doble lenguaje dual del hombre” en Alberto Pérez, 2001

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

lo orgánico. El lenguaje es creación incesante de mundos paralelos alternos”.

- *Actúa:* Un rasgo destacado de este nuevo ser es que actúa. El hombre es, al decir de Gehlen (1980), un ser *práxico*. ¿Pero es que acaso vivir no equivale siempre a actuar?, ¿No actúan los otros animales? No para Aristóteles quien en su *Ética* a Nicómano asegura que los animales no “actúan”. A diferencia del comportamiento instintivo, la acción responde a diseños previos mentales, que no se agotan a esquemas establecidos en el pasado sino que se abren a futuros inéditos (Savater 2003)
- *Elige:* Detrás de la anterior disquisición está otra que nos hace ver que el hombre es *homo elector*. Eric Fromm (1979) jugando con las palabras, nos lo dejó muy claro “*todos estamos determinados a elegir constantemente*”. Mientras los animales deciden, los hombres eligen. Es la *proairesis* de los griegos. Actuar para el hombre implica haber elegido previamente una alternativa de acción. Es eligiendo entre alternativas como puede salir de la circularidad de la vida meramente animal para convertirse en el animal bifurcado, que, al decir de mis alumnos, se “monta su propia película”.

Esa circunstancia hace al ser humano mucho mas imprevisible y conflictivo. Como John von Neumann supo ver “*la incertidumbre radica en las intenciones de los otros*”

Es en ese espacio creado por las diferentes lecturas y por las bifurcaciones de la vida donde surgen un tipo nuevo de conflictos y crueldades desconocidas en la vida animal. Los conflictos de ideas, culturas, religiones etc. Sólo el hombre puede llegar a matar por una idea, solo el hombre puede matar racionalmente. Nos guste o no, aniquilar al enemigo para no tener que mantener campos de prisioneros, o hacer jabón de la grasa de los cuerpos de las victimas son actos de pura racionalidad instrumental. Esa cara oscura de lo humano nos desagrada tanto que la llamamos inhumana, cuando- mal que nos pese- forma parte indisoluble de nuestra condición humana, y nos obliga a aceptarnos tal como somos, aunque a veces no nos guste lo que vemos en el espejo. Por eso tenemos que estar alerta contra nosotros mismos y aprender a vivir conviviendo con la incertidumbre y el horror.

Espero haya quedado claro que el ser humano que acabo de bosquejar es algo mas que genes y conducta; que computo y racionalidad. Sino un ser complejo e imperfecto; polisémico y hermeneuta; simbólico y axiológico; cultural y relacional; prospectivo e imaginativo; cogitativo y agencial; narrativo y poiético; evaluador y elector; multidimensional y contradictorio. Capaz de la autorreflexión y del autoengaño, etc. etc. Lo que da pie para abrir nuevos caminos y le hace a veces, alta y peligrosamente imprevisible.

Vds., podrán estar de acuerdo, o no, con mis apuntes sobre el ser humano. Pero, en lo que si me gustaría que concordaran conmigo es en **la necesidad epistemológica de partir de “una explicación” de la emergencia de lo humano** (la que cabo de dar u otra) para construir sobre ella una teoría de la estrategia.

Lo que sostengo, es que no se pueden conocer las bases de cómo se forman las estrategias pensando únicamente en su instrumentalidad para los negocios o la política; ni a través de los procesos corporativos y organizacionales; ni tampoco pretendiendo racionalidad en las conductas de sus humanos protagonistas. La vía que propugno para aportar una explicación válida de los procesos estratégicos es estudiando como esos procesos se enraízan en el ser humano considerado como una totalidad. Pero, dado que el hombre es el objeto de muchas ciencias debemos acotar que parte, en concreto, de la conducta humana, constituye el objeto de estudio de la Estrategia. Estamos hablando del *homo strategicus*.

> El fenómeno estratégico: (II) La capacidad estratégica

Las ciencias del hombre nos enseñan que para resolver los problemas del vivir el hombre está dotado de una serie de capacidades naturales que fueron emergiendo junto con él y que forman parte de su condición humana. En anteriores trabajos me he referido a las capacidades cogitativas-comunicativas, prospectivas-imaginativas y electivo-estratégicas. Una teoría de la estrategia debería poner su foco sobre esta última, sin ignorar el resto, y sobre los procesos que la involucra.

La capacidad electivo-estratégica es aquella que nos permite resolver los conflictos/oportunidades eligiendo entre alternativas de acción. Pero no todas las elecciones son estratégicas. Entendemos que una elección es estratégica cuando en el calculo que hace el agente están presentes otras personas, fuerzas y sistemas que con su intervención pueden modificar favorable o negativamente el resultado que se pretende alcanzar. La teoría de la probabilidad dice que son estratégicas aquellas elecciones que se adoptan ante la incertidumbre estructurada: conocemos las acontecimientos que pueden ocurrir pero ignoramos su probabilidad.

Todo indica que la capacidad estratégica surgió progresivamente a partir de la presión medioambiental y la amenaza que para supervivencia representaba una naturaleza a veces hostil y siempre llena de amenazas y de enemigos desconocidos. Es decir en contextos de defensa. En un momento de su evolución el hombre utilizó esa capacidad estratégica natural no solo sobrevivir sino también alcanzar mejor sus objetivos. Lo que si sabemos con certeza es que primero fue la capacidad y después llegarían las primeras elucubraciones teóricas (s. V a.C).

No debemos entender la capacidad estratégica como un ente aislado que surge en el vacío. Hoy pensamos que forma parte- junto con otras capacidades: hermenéuticas, imaginativas, prospectivas, comunicativas, etc.- de un sistema operativo estructuralmente configurado y biológicamente articulado capaz de adoptar ante las presiones del vivir determinados cursos de acción que llamamos estrategias. Algunas de esas elecciones estratégicas se convierten en acciones. Es de esta forma como el hombre interviene sobre la realidad y construye su futuro. Es de esta forma también que el hombre se vuelve intencionalmente actor- o mejor co-partícipe- del transito de un estado de cosas presente a otro que se supone mejor o menos malo. Savater nos recuerda que *“al actuar no solo se obra por una realidad sino que se activa la realidad misma, se pone en marcha de una forma que sin*

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

nuestra intervención nunca hubiera llegado a ocurrir". Me gustaría que algunos políticos tuviesen en cuenta esta reflexión.

También aquí, lo que es relevante no es tanto "mi explicación" cuanto la **necesidad epistemológica de disponer de "una explicación" de la capacidad humana de concebir/diseñar estrategias.**

>El fenómeno estratégico: (III) Los procesos que involucra

Las capacidades se sustentan en determinados procesos operacionales. Por ello una vez identificada y descrita la capacidad estratégica, nuestro interés se vuelve hacia los procesos que involucra. Para ser mas concreto, hacia el sistema de "procesos operativos bio-fisiológicos y simbólicos que soportan el ejercicio de la capacidad estratégica" y que podemos denominar de forma mas abreviada "procesos electivo-estratégicos" .

Las elecciones estratégicas deberían involucrar procesos mentales muy parecidos a los de cualquier otra elección, sino fuera que (a) las elecciones estratégicas se suelen referir a temas relevantes, cuando no vitales para la supervivencia o para la mejorviviencia; el adjetivo "estratégico" lo utilizamos para aquellas acciones o decisiones que parecen altamente facilitadores (si no condiciones *sine qua non*) del logro de los objetivos. Generalmente, se trata de acciones o decisiones caracterizadas por su magnitud, por su difícil reversibilidad y por el alto número de posteriores acciones o decisiones que desencadena (Sotomayor, 2004) (b) se adoptan bajo incertidumbre y (c) los resultados no dependen sólo de nosotros. Estas circunstancias hace que en los procesos electivo-estratégicos intervengan programas mentales adicionales orientados a asegurarse- mas allá de lo habitual- la adecuación del curso de acción elegido con respecto a sus medios y, sobre todo, a sus objetivos.

Estamos hablando de determinados procesos cognitivos, de vigilancia del entorno, anticipativos, adaptativos, interpretativos, imaginativos, prospectivos, evaluadores/electivos y volitivos/resolutores. Esos procesos y sus funciones deberían constituir el objeto de estudio de una Teoría *General* de la Estrategia válida para los distintos tipos de contextos de acción, no solo la economía, sino también la educación, la sanidad etc. Allí donde surjan los conflictos/oportunidades que tienen que afrontar los expertos y profesionales del siglo XXI. Allí donde alguien quiera pasar de un estado de cosas menos deseado a otro mas deseado. El investigador que asuma esta perspectiva ha de buscar las explicaciones a estos procesos en otras disciplinas: antropología, neurobiología, neurofisiología, neuroimagen, ciencias cognitivas en general, psicolingüística, psicología evolucionaria, etc. Sus impresionantes y, a veces, sorprendentes avances nos suministran el material para diseñar un modelo del proceso estratégico humano desde la perspectiva holística y natural que venimos preconizando. No es mi propósito presentarles ese modelo hoy aquí. Si todo va bien, lo haré el año que

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

viene en el IV Encuentro a realizar en Andalucía, pero sí me gustaría ilustrar como mediante un enfoque intradisciplinar se puede avanzar en su diseño. Y lo voy a hacer mediante cinco apuntes que representan otros tantos avances significativos en este enfoque:

APUNTES PARA UN MODELO DEL PROCESO ELECTIVO-ESTRATÉGICO HUMANO

1) **Tener in mente otra mente:** Mas allá del juego de palabras, casi todas nuestras viejas ideas sobre la mente humana y su funcionamiento reposan hoy en el baúl de los recuerdos. A cambio disponemos de nuevas explicaciones muy útiles para diseñar nuestro modelo del sistema electivo-estratégico:

□ **La mente corporizada:** La clásica y cartesiana distinción entre mente y cuerpo ha muerto científicamente hablando. La mente de la que nos habla las ciencias cognitivas actuales es una mente corporizada, una *“embodied mind”*. La cognición se entiende hoy como una función de supervivencia que sirve para organizar el mundo experiencial del sujeto según sus propósitos, no para describir una realidad externa objetiva. Un enfoque que yo calificaría de altamente “estratégico”. Este paradigma científico ha dado origen a una Ciencia Cognitiva “corporizada” y a una “Nueva Inteligencia Artificial”. Ambas consideran a la acción como primaria, antes que al pensamiento (Martínez, 2005 a).

○ **La mente como sistema dinámico no lineal; un modelo cuántico:** Si nos hemos vistos obligados a abandonar la mente escindida por una mente corporizada, también tenemos que olvidar la metáfora de la mente como un ordenador. Lo cierto es que tanto la Ciencia Cognitiva clásica como la Inteligencia Artificial presentaban limitaciones para explicar el funcionamiento de la mente. Ambas describen y sintetizan algunos procesos mentales de “alto nivel” (como la cognición, el lenguaje y el razonamiento), subestimando los de “bajo nivel” (como la percepción, el movimiento y la interacción con el mundo real) en la generación de la conducta inteligente. La Ciencia Cognitiva clásica además (a) no considera el nivel biológico-neurológico ni el social-cultural; (b) no presta atención a los procesos emocionales ni a los contextuales; (c) trata los procesos mentales como traspasos de paquetes de información completos de una forma estrictamente dirigida de un módulo cognitivo al siguiente, o como una cadena de símbolos binarios singulares, como ocurre en un ordenador.

○ Todas esas carencias han ido arruinando la metáfora del ordenador. Pero hacía falta otro modelo para sustituirla. Hoy ya lo tenemos: los científicos de la Universidad de Cornell nos han aportado un **modelo cuántico del conocimiento**. En él modelo, los patrones de activación neuronal fluyen hacia atrás y hacia delante generándose de manera no lineal, auto-

organizada, como en un organismo biológico. La percepción y el conocimiento son descritos en el nuevo modelo como un continuo dinámico que recurre a la *superposición de estados*⁶ antes de tomar una decisión, en vez de elegir una vez y corregir después. La principal característica de un estado entrelazado es la presencia de correlaciones cuánticas entre sus componentes, lo que hace que las propiedades de aquél no puedan ser analizadas sólo en términos de las de estos últimos, y viene a confirmar la naturaleza “holística” de la realidad (Spivey; Grosjean y Knoblich, 2005; Martínez, 2005 a).

2) Sistemas de vigilancia y anticipación: Otras investigaciones recientes destacan la importancia de los sistemas de alerta, y de comprensión de urgencia:

- **Sistemas cerebrales de alerta:** Primero fue Damasio (1996) y sus **marcadores somáticos** hoy es un estudio de la [Universidad Washington](#) en Saint Louis, que demuestra que el cerebro está más preparado para notar las **señales de peligro** de lo que se pensaba. Las bases fisiológicas de estos mecanismos se identifican en la corteza cingulada anterior⁷ involucrada también en la atención y en las emociones. Esta región del cerebro registra el entorno, sopesa las posibles consecuencias y ayuda a las personas a ajustar su comportamiento según el nivel de peligro de cada situación. Es capaz de advertirnos de una situación de riesgo y de señalar que un error antes incluso de que el sujeto haya tomado la decisión equivocada. Además, aprende a detectar nuevos peligros. Este sistema de alarma se activa a nivel inconsciente y ayuda a reconocer y evitar una situación peligrosa (Brown and Braver, 2005; Marsch, 2005)

- *Anticipación:*

a) Comprender antes de conocer: Algo mas sorprendentes resultan las conclusiones de un reciente estudio de la unidad de “neuroimagería cognitiva” del Inserm (el instituto francés de la salud y de investigación médica) y del hospital Pitié-Salpêtrière de Francia, que han venido a confirmar las evidencias de otros anteriores de que existen procesos mentales ultrarrápidos que preceden a la toma de consciencia de la realidad. En concreto, han demostrado que nuestro cerebro es capaz de comprender un campo semántico, y sus significados, incluso antes de que conscientemente podamos leer las palabras que los contienen. Sin duda el tratamiento rápido de la información era una necesidad vital del hombre primitivo, como hoy lo es para el conductor de la autopista, o para el ejecutivo de empresa saturado de información. El estudio francés arroja nueva luz sobre estos temas y nos indica

⁶ Como es sabido, la informática cuántica, en vez de basarse en el sistema binario se basa en la superposición de estados. Su unidad de información es el qubit, (acrónimo de quantum bit), que representa la superposición de unos y ceros.

⁷ La corteza cingulada anterior está situada encima de los lóbulos frontales del cerebro y divide ambos hemisferios cerebrales. Juega un papel importante en procesos cerebrales de gran complejidad. Las anomalías en esta región están asociadas con graves problemas mentales, tales como la esquizofrenia.

la importancia de incorporar los procesos mentales y semánticos inconscientes a una Estrategia tan inflada de racionalidad (Naccache, 2005; Martínez, 2005)

b) Mejor predecir que reaccionar: Según los resultados de un reciente informe la cualidad principal de toda estrategia, la anticipación, responde a unos patrones también biológicos: **el cerebro humano prefiere predecir antes que reaccionar** a los movimientos de otro, lo que nos permite anticiparnos a ciertos acontecimientos. Esa capacidad predictiva no actúa sola, necesita de la **imaginación** y de la **innovación**, solo así el hombre puede visionar alternativas y futuros que otros no han sabido ver. Neurocientíficos de California han identificado las neuronas implicadas en la interpretación anticipativa de las intenciones ajenas. Han comprobado que las *neuronas espejo*, que se activan durante la ejecución y observación de una acción, también añaden intenciones a las acciones si son presentadas en un contexto. Este descubrimiento está en la base de lo que hoy se conoce como teoría de la mente, según la cual los seres humanos suponemos en el comportamiento de otro determinadas intenciones y tendemos a atribuirle algún significado. Cada intención queda asociada a acciones específicas en un complejo asociativo "acción/intención" (Iacobini, 2005; Marsch, 2005).

3) Adaptación e interpretación: Algunos replanteamientos Tampoco estos conceptos no son ya lo que eran:

□ **Adaptación: El acoplamiento constructivo entre la acción y el entorno**
Hoy también se cuestiona una de las hipótesis fundamentales tanto del cognitivismo como del conexionismo: la idea de que el entorno existe y está fijado de antemano (Moriello, 2005) El nuevo enfoque niega que la cognición consista en recolectar –de modo pasivo– los rasgos extrínsecos del medio ambiente externo a través de un proceso de representación mas o menos afinado, por el contrario el medio ambiente es considerado como un campo para la experiencia del sujeto–algo que la circunda, la rodea o la cerca–, que nunca se puede precisar en forma absoluta y definitiva, y que se modela continuamente a través de los actos que aquel efectúa (Varela, Thompson y Rosch, 1997).

Aquí hay un mensaje importante que viene a decirnos que los organismos no “se adaptan” a un medio fijado de antemano, a un “nicho” exterior autónomo, sino que –en cierta medida– “lo construyen” a través de sus propias actividades vitales. En consecuencia, tanto los organismos como su ecosistema se encuentran en un estado de constante flujo, de fluidez, en donde se modifican y reconstruyen continuamente al interactuar entre sí, “acoplándose” de forma

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

mutua y recíproca (Lewontin, 2000; Moriello, 2005). Quiero destacar que estas ideas- que para algunos podrían parecer estar alejadas del tema que nos concita- ya han sido adaptadas al campo de la estrategia organizacional por Brown y Digid (1991), al señalar que las organizaciones innovadoras son aquellas que construyen y adaptan permanentemente su propia identidad y sus visiones de la realidad al medio ambiente.

□ **Interpretación: dar significado en clave de futuro:** Así entendido el proceso cognitivo cumple una **función de supervivencia**, sirve para organizar el mundo experiencial del sujeto según sus propósitos, no para describir una realidad externa objetiva. **Hace “emerger” el significado** a partir de realimentaciones sucesivas entre el organismo y el entorno local (tanto físico como cultural) en una interacción “dialéctica” entre ambos componentes. (Varela, Thompson y Rosch, 1997; Maturana y Varela, 2004; Moriello, 2005).

Esta producción de significado afecta nuestro comportamiento presente, pero en clave de futuro, pues el significado va a depender de las consecuencias futuras que el sujeto atribuya al cambio percibido ahora en su entorno. Esta construcción-reconstrucción del presente en clave de futuro es relevante para nosotros pues las distintas lecturas de una misma realidad pueden conducir a estrategias también distintas. Una idea que se explica mediante un doble bucle recursivo:



Me explicaré con un ejemplo pedagógico: el hombre primitivo vio en el mamut una bestia enorme (percepción) que significaba una amenaza (valoración de una situación futura). Si mamut peligro: estrategia de huida. Fue una lectura monosémica. Pero un día a aquel hombre primitivo- cual si hubiese bebido un aguardiente también primitivo se le desdobló la visión. Hizo una lectura polisémica: vio doble o triple: Si mamut peligro: estrategia de huída. Pero si mamut comida: estrategia de caza (hoy conocemos las sofisticadas estrategias que seguían). Y si mamut negocio: “Mamut Buguer King”, o lo que es lo mismo estrategia de explotación (hoy conocemos el uso de las osamentas para tiendas, y para fines ornamentales).

Los neurocientíficos destacan que esta actividad interpretativa del ser humano está incardinada en otra mas amplia y ambiciosa: el cerebro genera todo el

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

tiempo un modelo del mundo. Infiere: *“Por eso, aun cuando a veces no hay nada afuera, soñamos o imaginamos, o escuchamos nuestras propias voces aún cuando no seamos esquizofrénicos”* (Sigman, 2005)

4) Una unidad central de evaluación:

Tal vez el núcleo duro de una explicación del proceso estratégico humano radique en los mecanismos de evaluación. *“El ser humano es un evaluador permanente”* nos dice Savater (2003). Mi acuerdo con Savater en esta cuestión es tan intenso como lo es mi desacuerdo con el tratamiento que la evaluación recibe en los actuales modelos que nos proporciona el management. Desde mi punto de vista, el sistema electivo-estratégico funciona en base a una unidad central de evaluación que interviene en paralelo y de forma recurrente durante todo el proceso estratégico. No es en ningún caso una fase del proceso- tal y como plantean los modelos al uso-, sino su soporte permanente. Este enfoque es clave para modelo que proponemos.

5) Elegir para actuar: Programas mentales resolutores: La sicología evolucionaria viene a decirnos que el comportamiento humano es el producto conjunto de la información proveniente del medio y de los programas que hay en nuestras cabezas. Y que esos programas *“fueron diseñados por la selección natural para resolver los problemas adaptativos que enfrentaron nuestros antecesores cazadores-recolectores (...) programas que nos transforman en buenos resolutores de esos problemas, sin importar si son relevantes o no en el mundo moderno”* (Cosmides, 2004). Esos programas mentales, o algoritmos darwinianos, explicarían algunos de los aspectos relacionados con el cálculo de las consecuencias futuras de nuestras acciones que realizamos cada vez que elegimos entre estrategias alternativas, como la habilidad para metarrepresentar información, para suponer cosas que no son (todavía) ciertas, y para tener una teoría de la mente.

Finalmente, me gustaría hacer un elogio de la voluntad. Toda estrategia quedaría en proyecto sino hubiese la voluntad de implantarla. Y es esa voluntad la que convierte el discurso estratégico en curso de acción transformadora. Como dice Savater (2003) *“La voluntad humana no es tanto voluntad de vivir, como voluntad de futuro, afán de seguir durando”*. Y Hannah Arent nos recuerda que en inglés una misma palabra “will” sirve para construir los tiempos verbales de futuro y para denominar la voluntad. Este comentario de Arent nos introduce en la última parte de mi intervención

Si algo debiera haber quedado claro de estos apuntes apresurados es que el proceso estratégico:

- (a) **Es no-lineal:** resulta incluso difícil describir con un lenguaje lineal y discursivo un proceso tan pleno de interacciones, bucles recursivos, feed backs, feed forwards, viajes en el tiempo, etc. etc. realizado por una mente cuántica que trabaja con estados entrelazados.
- (b) **Constituye un sistema integrado:** y no una secuencia fraccionada de fases

> Cierre y propuesta

Lo que vengo defendiendo, es que si queremos tener una teoría de la estrategia lo primero que tenemos que hacer es identificar el fenómeno objeto de su estudio y dar una debida explicación. En concreto, he tratado de establecer que el objeto de estudio de esa eventual teoría estratégica son los “procesos humanos electivo-estratégicos” entendidos como el

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

soporte de una capacidad que solo puede ser a su vez comprendida partiendo de la emergencia de lo humano. Los “procesos humanos electivo-estratégicos” constituirían la unidad básica a explicar y a modelizar. Lo cierto es que todavía carecemos de ese modelo y esta carencia no es casual, como ya se ha dicho los expertos han pretendido comenzar a diseñar procesos estratégico comenzando por el tejado: los organizacionales.

Pero ocurre algo todavía mas grave e incluso sorprendente: nos falta la palabra, no tenemos un término para designar ese proceso. En castellano tenemos el sustantivo “conocimiento” que es el resultado de un proceso cognitivo para el que tenemos el verbo “conocer”; lo mismo puede decirse de “amor” y “amar”; “pensamiento” y “pensar”; “análisis” y “analizar”, y así hasta la eternidad. También tenemos el sustantivo “estrategia” para designar el resultado de un proceso electivo-estratégico, pero lo que no tenemos es una palabra para designar la acción de hacer una estrategia. Lo mismo ocurre en el resto de las principales lenguas occidentales: en inglés, portugués, francés, alemán, existe el sustantivo pero se carece del verbo. Hay que acudir a las expresiones “diseñar o elaborar una estrategia” o bien hablar del “proceso estratégico”. Cuando en una lengua no existe una palabra, en este caso un verbo, para designar un fenómeno, es que tampoco existe, o no es relevante, la categoría mental (conceptual) que ese fenómeno implica. Significa que en esa sociedad no han sentido la necesidad del mismo, y que así ha pasado desapercibido. Pues bien propongo romper con ese estado de cosas, y para ello aporto un neologismo, un “palabro”:

ESTRATEGAR

para designar el proceso estratégico. **El “estrategar” es el fenómeno objeto de estudio de la teoría de la estrategia.** Aunque claro, para que eso llegue a ocurrir haría falta que Vds y la comunidad de observadores estuviesen de acuerdo. Mi propuesta es que una vez tengamos ese modelo descriptivo del proceso estratégico humano, lo convirtamos en normativo. Siempre será mas fácil implantar en las organizaciones modelos que repliquen o se parezcan a los procesos naturales con que los seres humanos desarrollamos estrategias en la vida real que modelos fruto de artificiosas elaboraciones de laboratorio. Soy de los que piensan que si la Estrategia no prospera en la vida real de las empresas es porque se ha vuelto desesperadamente académica y alejada de la realidad (Koch, 1995). Y porque los expertos pretenden imponer unos modelos “contra natura” a las personas que en ellas trabajan y conviven.

4> Conclusiones finales y programa de la investigación:

"Algunos hombres ven las cosas tal como son y dicen, por qué? Yo sueño las cosas que nunca fueron y digo: ¿por qué no?"

Leonardo da Vinci

"Se ingenuo y así avanzaremos mas"

Wittgenstein

Las tesis que surgen de mi intervención y que marcan el programa de esta investigación refundadora son:

- (1) La Estrategia es una capacidad humana antes que una teoría. Surgida en algún momento de la evolución hacia el hombre moderno (entre el 40.000 y el 20.000 a. C.) sobre la que se comienza a teorizar por escrito en el siglo V a.C.
- (2) La Estrategia es una disciplina que se ha olvidado de esta capacidad, concentrándose en lo contingente (la empresa, los contextos de acción, las reglas de decisión) con olvido de lo inmanente (la propia capacidad, los procesos humanos y sociales implicados). Una disciplina que se ha

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

desorientado al no haber sabido fijar ni centrar nunca su verdadero objeto de estudio: los procesos humanos de estrategia social. Hasta el punto de carecer todavía hoy de un término propio para designar el fenómeno que debería constituir su objeto.

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

(4) En esta encrucijada caben dos opciones

A) Aquellos expertos que siguen pensando que el cuerpo de conocimientos estratégicos desarrollados desde el *management* en los últimos cincuenta años, es un buen punto de partida y que lo que haría falta serían algunas correcciones menores (a debatir esa posibilidad se dedica la próxima Mesa)

B) La de aquellos otros- entre los que me encuentro- que propugnamos una refundación de la Estrategia tomando al hombre, sus capacidades y procesos como punto de partida y objeto de estudio. Es lo que he llamado la "nueva teoría estratégica"

Según esta segunda línea de investigación, los requisitos básicos que nos posibilitarían el poder plantear una teoría científica de la estrategia son, por este orden:

(a) la explicación del proceso operacional por el cual surge la facultad que posee el ser humano de adoptar decisiones estratégicas y convertirlas en cauces de conductas futuras

(b) La explicación del proceso por el cual las personas adoptan y siguen estrategias en sociedad (modelo básico)

(c) La explicación del proceso por el cual los sistemas sociales (organizaciones, empresa, administraciones) adoptan y siguen estrategias (modelo organizacional)

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

(6) El resultado esperado: una teoría unificada y general de la Estrategia

Esas son las grandes líneas del programa en el que estoy embarcado y que hoy he tenido el gusto de compartir con Vds. Tal vez alguien esté pensando que el ESTRATEGAR no es ninguna panacea y que mi propuesta es demasiado intelectualizada, o demasiado ingenua, o que aporta poco. Puede ser, y a su crítica me someto, pero este texto está escrito desde la convicción de que los cambios que en él se propugnan en el estudio de la Estrategia son altamente operativos para abrir la puerta a una teoría renovada que sea mas útil para el hombre de acción del siglo XXI. Y de eso se trata.

Muchas gracias.

Bibliografía

- ALBERTO PÉREZ, R.:
 - *La nueva teoría estratégica: estado de la cuestión* (en www.fisec-estrategias.com.ar 10/4/2005
 - Es necesario trascender las barreras académicas a la investigación, www.tendencias21.net 5/2/2004
 - “El siglo XXI exige una manera distinta de pensar los conflictos y sus estrategias”, www.tendencias21.net 29/08/2004
 - “¿Es necesaria una nueva teoría estratégica?” (en www.tendencias21.net, 5/7/2004
 - “Podemos hacer mejor las cosas. Reflexiones hacia una nueva teoría estratégica” (en Interacciones (CEDAL) nº 36-40, Colombia, 2004
 - “La Nueva teoría estratégica pasa por Santiago” (en) Boletín Chileno de Comunicación, nº 54, noviembre, Universidad Diego Portales, Chile, 2003
 - “ Por que é necessária uma nova teoria estratégica? (en) Marketeer, nº 85, agosto 2003, Portugal
 - *Estrategias de Comunicación* , Ariel Comunicación, Barcelona, 2001
- ARENDT, A.: *La condición humana*, Paidós , Barcelona, 1998
- BEHNCKE, R.: Prefacio (en) MATURANA, H. y VARELA, F. *El árbol del conocimiento*, 1ª edición 1984, 16ª edición, Ed. Universitaria, Santiago de Chile, 2002
- BROWN y BRAVER: *Learned Predictions of Error Likelihood in the Anterior Cingulate Cortex*, *Science* 2005 307: 1118-1121
- CASSIRER, E.: *Philosophie der symbolischen Formen*, Darsmstadt, 1958
- COSMIDES, L.: (en) FISCHER, A.(ed.): *Nuevos Paradigmas a comienzos del tercer milenio*, El Mercurio/Aguilar, Santiago de Chile, 2004
- DAMASIO, A.: *El error de Descartes*, Crítica, Barcelona, 1996
- ECHEVERRÍA, R.I: *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile, Dolmen, 1994
- FIMBEL E. Y GOMEZ, M-L.: *Il n'y a pas de stratégie sans stratège* , *L'Expansion* N°110 septiembre, 2003
- FOOT, Ph.: *Bondad Natural, Una visión naturalista de la ética*, Paidós, Barcelona, 2002
- FROMM, E.: *El corazón del hombre*, Fondo de Cultura Económica. México, 1979
- GEHLEN, A.: *El hombre*, Sígueme, Salamanca , 1980
- IACOBONI M. ET ALT.: *Grasping the Intentions of Others with One's Own Mirror Neuron System* Plos biology, vol 3, nº 3, marzo 2005
- KORTMANN, R.: [Embodied cognitive science](#) . Primer simposio alemán de inteligencia corporizada. Universidad Utrecht, Utrecht, Holanda. (2001).
- KORZYBSKI, A.: *Science and Sanity: An introduction to Non-Aristotelian systems an general Semantics*, Library Publishing Company, Nueva York, 1933
- LEWONTIN, R. *Genes, organismo y ambiente*. Barcelona, Editorial Gedisa. 2000
- MARTÍNEZ, E.:
 - (2005a) *La mente humana se mueve en un continuo*, www.tendencias21.net 3/7/2005
 - (2005b) *El cerebro comprende antes de conocer*, www.tendencias21.net, 19/8/2005

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

- **MARSCH, V.:** *El cerebro puede anticiparse a los peligros*, www.tendencias21.net, 16/03/2005
- **MATURANA, H.R.:** *Biology of Cognition*, Urbana Biology Laboratory, Urbana, Ill. 1970
- **MATURANA, H. y VARELA, F. :**
 - *El árbol del conocimiento*. 1ª edición 1984, 16ª edición, Ed. Universitaria, Santiago de Chile, 2002
 - *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Buenos Aires, Editorial Universitaria y Editorial Lumen, 6° edición, 2004
- **MINTZBERG, H., y QUINN, J.B.,** *The strategy process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992
- **MORIELLO, S.A.:** *Nuevos enfoques en el estudio de la mente*, www.tendencias21.net 19/6/2005
- **MORIN, E.:**
 - *El método*, Ediciones Cátedra, 1988
 - *La mente bien ordenada*, Seix Barral, Barcelona, 2003
- **NACCACHE, L. et alt.:** *A direct intracranial record of emotions evoked by subliminal words*, Proceedings of the National Academy of Science, May 16, 2005
- **NEGRI, T y HARDT, M.:** *Empire*, HUP, Harvard, 2000
- **OHMAE, K.:** *The mind of the Strategist*, McGraw Hill, New York, 1982 (Trad. Cast.) : *La mente del estratega*, McGraw hill, Madrid, 90
- **PINILLOS, J.L.:** *La mente humana*, Círculo Universidad, Madrid, 1988
- **PRAHALAD, C. K. Y HAMEL, G.:** *“Strategy as a field: Why Search for a New paradigm”* Strategic Management Journal, 15, 5-16. 1994. Traducción española: *Enciclopedia práctica del Management*, nº 2, Expansión/Harvard Deusto, 1999
- **QUEIROZ, J.** *Novos modelos de cognição incorporada, situada e contextualizada em Ciências Cognitivas*, Revista Eletrônica Informação e Cognição, Marília, vol. 2, N° 2., 2000
- **QUERO RODILES, F.:** *Hacia una teoría de la estrategia*, Biblioteca Nueva, Madrid, 2002
- **QUINE, W.V.:** *Desde un punto de vista lógico*, Paidós, Barcelona, 2002
- **REYES-HEROLES, F.:** *Conocer y decidir*, Instituto de Educativos y Sindicales de América
- **ROWAN-ROBINSON, M.:** *Los nueve números del cosmos*, en *La Mirada de la Ciencia*, Editorial Complutense, Madrid, 2002
- **SAVATER, F.:** *El valor de elegir*, Ariel, Barcelona, 2003
- **SCHELLING, Th. :** *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Camdridge, Massachusetts, 1960; (Trd. Cast.): *La estrategia del conflicto*, Tecnos, Madrid, 1964
- **SIGMAN, M.:** *El código eléctrico cerebral: tratando de entender el lenguaje de las neuronas* (en) Educ.ar El portal educativo del Estado argentino <http://weblog.educ.ar/educacion-tics/cuerpoentrevista.php?idEntrev=88>
- **SPIVEY, M.;GROSJEAN, M y KNOBLICH, G.:** *Continuous attraction toward phonological competitors*, Proceedings of the National Academy of Sciences (June 27-July 1)
- **STEINER, G.:** *En el castillo de Babel*, Gedisa , Barcelona, 2001
- **VARELA, F., THOMPSON, E. y ROSCH, E.** *De cuerpo presente*, I Gedisa, Barcelona, 1997



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

ANEXO 1: INFORME

**ESTUDIO SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO
DE UNA DISCIPLINA DENOMINADA “ESTRATEGIA”**

Y

SOBRE SI ESTA ES, O NO, CONSIDERADA COMO UNA TEORÍA

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

ESTUDIO SOBRE LA IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO DE UNA DISCIPLINA DENOMINADA “ESTRATEGIA” Y SOBRE SI ESTA ES, O NO, CONSIDERADA COMO UNA TEORÍA

Director: Prf. Dr. Rafael Alberto Pérez

Universidad Complutense de Madrid

Objetivos del Estudio:

Este estudio no pretende ser exhaustivo, sino servir de material de apoyo al texto de Ponencia que el autor va a presentar en el III Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación a celebrarse los días 21/23 de septiembre 2005 en ciudad de México organizado por la Universidad Iberoamericana y por FISEC. Debe ser entendido como un trabajo indicativo

El objetivo del estudio es doble, por una parte desvelar de qué manera la literatura actual sobre estrategia identifica y describe su propio objeto de estudio, y de otra conocer hasta que punto los autores analizados consideran que el conocimiento estratégico en el que trabajan como académicos, consultores y expertos profesionales es o no una teoría, así como las razones que esgrimen en ambos casos

Método: Consulta bibliográfica y en Internet

Datos técnicos:

El estudio se realizó en Junio-Agosto 2005 sobre una muestra bibliografía seleccionada y mediante consultas sobre palabras clave en Internet.

Para el estudio bibliográfico se consultaron 125 textos. El criterio de la selección fue (a) El reconocimiento de los autores y su liderazgo en la materia (b) El intentar cubrir diferentes aproximaciones al estudio de la Estrategia (en anexo).

Para conocer la penetración del uso social de los términos y conceptos básicos de la estrategia se ha utilizado la búsqueda en Internet mediante consultas al metabuscador Google (figura 1). Esta búsqueda fue realizada el 20/8/2005. Las cifras son los resultados de Google, tomados como indicadores de uso. Se aportan así mismo datos sobre otros términos y disciplinas para que puedan ser utilizados como benchmarking.

El criterio para determinar la estructura de este trabajo ha sido (a) histórico, al tiempo que (b) fenomenológico. La parte histórica no ha planteado problemas pues las fuentes sobre estrategia suelen estar bien datadas y en investigaciones anteriores nuestro equipo ya había trabajado ampliamente ese enfoque.

Rafael Alberto Pérez

Estrategar El fenómeno perdido de la teoría estratégica

Para el criterio fenomenológico nos basamos en el análisis de las diferenciaciones y redefiniciones conceptuales a las que acuden los autores consultados.

En todo caso comparto con Ogawa/Malen (1991) que todo intento de comparar e interrelacionar contribuciones científicas es un ejercicio único y autónomo de investigación. Lo que nos lleva a asumir humildemente los errores en los que podamos haber incurrido.

I.- SOBRE LAS FUENTES Y LA PENETRACIÓN SOCIAL DE LA MATERIA

Los datos mas relevantes que constatamos son:

a) **El elevado número de fuentes:** Como Mintzberg señala (1990) “*La literatura que puede ser susbsumida bajo la rubrica “formación estratégica” es vasta, diversa y desde 1980 ha estado creciendo en un ratio sorprendente*”. He podido comprobar en mis propias carnes esta realidad, sólo en mi último libro he manejado 1360 fuentes relacionadas con el conocimiento estratégico. El propio Mintzberg y sus colegas se refieren a mas de 2000 items consultados por ellos a lo largo de los últimos años. Pero la producción bibliográfica actual sobre estrategia es muy superior, se mide en decenas de miles: “*El resultado de todo eso es un conjunto de texto enorme y disperso, capaz de ofrecer toda clase de ideas*” (Mintzberg/Ahlstrand/ Lampel, 1998)

b) **La pluralidad disciplinaria de la investigación sobre estrategia:** La Estrategia es estudiada desde perspectivas científicas y profesionales muy diversas que van desde los estudios militares, las teorías de la evolución y la antropología hasta la investigación operativa y la teoría de la decisión pasando por las ciencias empresariales, políticas, sociológicas, psicológicas y de la comunicación (Huff/Reger, 1987; Chakavantry/Doz, 1992) .

Dentro de esta pluralidad disciplinaria se debe destacar la dominancia a partir los años 60 (en cantidad, innovación y liderazgo) de la literatura generada desde el *management* estratégico. Pero no hay una corriente principal a la que podamos remitirnos. Algunos autores llegan a hablar de diez escuelas diferentes (Mintzberg, 1990, Mahoney y Pandian 1992; Wit/Mayer 1998). La literatura que se genera desde el *management* estratégico tiene un marcado carácter economicista y recibe la influencia de las teorías de la firma y de la decisión

c) **La penetración social de la materia:** Hemos de destacar que ese liderazgo del *management* al que nos acabamos de referir no implica necesariamente un uso social equivalente como puede apreciarse en la **Figura 1** que nos aporta datos adicionales sobre las diferencias entre la cultura hispana y la sajona con respecto a la estrategia.

Tanto el elevado número de fuentes, como la pluralidad multidisciplinaria de la investigación sobre Estrategia dificultan el análisis que pretendemos hacer sobre su objeto de estudio

II.- SOBRE LA DELIMITACIÓN EXPLICITA DEL OBJETO DE ESTUDIO

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

d) Redundante e imprecisa concreción del fenómeno objeto de estudio: En general los autores que escriben sobre estrategia no parecen demasiado preocupados por fijar el objeto de estudio de la disciplina, en todo caso los límites de su propia investigación. Casi toda la literatura consultada esquivada la cuestión sea obviándola directamente, sea aportando una definición o varias de estrategia. De esta forma, la “estrategia” con minúsculas parece ser el objeto de estudio de la Estrategia con mayúsculas⁸. No hace falta decir que esta circularidad es epistemológicamente inaceptable.

e) Las distintas perspectivas disciplinarias complican aún mas la cuestión al propiciar lecturas dispares del fenómeno llamado “estrategia”

Una definición no es necesariamente una explicación científica. Si además tenemos en cuenta que “estrategia” es un termino plurívoco que en sus 2.500 años ha dado un giro semántico de 180 grados (Véase las “5 P’s for strategy” de Mintzberg, 1987, 1992; o mis nueve dimensiones de la estrategia, Alberto Pérez, 2001) la delimitación del fenómeno se complica aún mas, por lo que los autores se suelen ver avocados a citar varias definiciones.

Estas definiciones pueden llegar a estar peligrosamente alejadas entre si al punto de que uno no sabe si con el mismo término “estrategia” se está haciendo referencia a fenómenos completamente distintos. La pluralidad disciplinaria de la investigación sobre estrategia, ya mencionada, viene a complicar aún mas este estado de cosas. Así mientras para un alto número de ejecutivos hablar de estrategia implica referirse a “*los comportamientos competitivos de las empresas*”; en cambio para los asistentes a un congreso sobre evolución, la voz estrategia les remitiría muy probablemente a ciertas “*pautas de comportamiento codificadas genéticamente*”, o a un tipo de algoritmos: “*los darwinianos*”. ¿Se trata del mismo fenómeno? ¿De qué hablamos cuando hablamos de estrategia?

Incluso dentro una misma disciplina también aparecen fuertes diferencias conceptuales. Así, en el ámbito militar mientras unos expertos señalan que “*el objeto de la estrategia es el enfrentamiento armado*” (Quero Rodiles, 2002); otros consideran que el objeto no es el enfrentamiento en sí, sino “*la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto*” (Beaufre, 1964); y un tercer grupo matiza que incluso el uso de la fuerza puede quedar fuera pues de lo realmente se trata es de “*la explotación de una fuerza potencial*” (Schelling, 1964). Y si hacemos el mismo ejercicio en el ámbito de la comunicación es fácil comprobar como la voz “estrategia” lo mismo vale para un roto que para un descosido y que unas veces significa “*la adopción de una metodología para la resolución de un problema de comunicación dado*”, y otras “*la forma en que una persona, partido político, marca o empresa elige relacionarse simbólicamente con su entorno*”; cuando no “*la forma de conducir unas negociaciones*” o “*el camino a seguir para alcanzar un consenso*”.

En este contexto algunos autores no tienen problema en señalar que lo mejor es no dar ninguna definición de “estrategia”: “We believe that any sharp definition of strategy here would actually be a disservice to the reader” (Wit /Mayer 1994). Con lo que el fenómeno queda una vez mas sin precisar.

III.- PRECISIONES IMPLÍCITAS:

f) A falta de una acotación clara y compartida del fenómeno objeto de estudio encontramos varias aproximaciones indirectas:

⁸ 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.

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

La necesidad de definir el objeto de estudio es tan fuerte para el investigador, (epistemológicamente hablando) que mas tarde o mas temprano se ve compelido a hacer la acotación que no ha querido o sabido hacer al inicio. Es por ello que en la lectura atenta de los textos se encuentran disquisiciones sobre el fenómeno llamado “estrategia” que de forma implícita aportan una luz importante sobre la cuestión.

□ Primeras disquisiciones: Arte o ciencia; teoría o práctica

Hasta principios del siglo XX se diferenciaba entre un arte (posible) y una ciencia (inalcanzable) de la estrategia. Hoy esta dualidad ha sustituido por otra: la diferencia entre teoría y práctica. Nuestro interés aquí no es resucitar estos viejos e infructuosos debates sino intentar sacar alguna luz de ellos, pues es bien sabido que los debates se basan en las diferencias y las diferencias enmarcan los conceptos y construyen el conocimiento. Pero comencemos por el principio:

Durante siglos, los libros de los diferentes saberes se solían titular “*El Arte de...*”. Así lo mismo se escribía sobre el “*Arte del amor*”, “*El arte cisoriar*” o el “*Arte de la Guerra*”. Este fue el título occidental de los “*Trece capítulos*” de Sun Tzu y ese fue el criterio de Napoleón sobre la estrategia: “*Arte, todo el de ejecución*”. Clausewitz manifestó su total desacuerdo: “*El hacer no puede estar en ningún libro, y en consecuencia arte no debe ser el título de ningún libro*” aunque finalmente mantuvo con respecto a la estrategia una posición ecléctica con inclinación hacia el arte: “*Cuando hay creación y producción hay un aporte de arte; cuando el objeto es investigación y conocimiento es mas adecuado hablar de ciencia*”

Con la llegada del siglo XX la propia noción de saber se modificó, y el saber por excelencia pasó a ser aquel que se obtiene por métodos científicos. En este clima John von Neuman y Oskar Morgenstern presentaron en 1944 la “*Teoría de los juegos (de estrategia)*” como una teoría matemática de la economía. Hay un consenso generalizado en aceptar que la teoría de los juegos, es la gran teoría científica de la estrategia. Aunque, a medida que con los años cambiaron los contextos militares, políticos y empresariales de acción, la teoría fue mostrando sus carencias, y lo cierto es que su utilidad aplicada fue decayendo.

Pero esas carencias no estaban siendo llenadas con nueva teoría. En los años 60 Schelling (1964) se preguntaba : “*¿Cómo explicar esta falta de desarrollo teórico?*” y remataba: “*Ni siquiera tenemos un terminología medianamente aceptable*”. En ese contexto ocurrieron dos hechos (a) el management asumió el liderazgo de los estudios de estrategia y acogió sus estudios como propios (1955-1960), y (b) fue surgiendo la aspiración de construir una ciencia de la acción o praxeología una de cuyas ramas sería la teoría estratégica (Kauffmann, 1967)

A la pregunta *¿Puede ser la estrategia una ciencia?* Raymond Aron (1985) respondió: “Si pero una ciencia de la acción”. Es importante destacar que esa ciencia de la acción humana y esa teoría estratégica, ya no pretendían ser exactas ni predictivas. “*Nuestra actitud en la acción humana no puede ser únicamente lógica, ya que conviene atribuir a la influencia del sentimiento un efecto primordial, sin él no habría voluntad de acción, sino automatismos y tropismos*” (Kauffmann, 1967)

Con todo, la literatura sobre estrategia nunca asumió del todo su “*humanidad*” y en la mayor parte de la literatura la “*estrategia*” queda acotada a una parcela del comportamiento humano muy concreta “*la conducta racional*”, dejando fuera otro tipo de conductas humanas inteligentes, así como la posibilidad de que otras variables interactúen con la razón. Esta autolimitación ha sido contestada por diferentes autores- entre los que me encuentro - aduciendo que el supuesto de racionalidad es una hipoteca procedente del paradigma matemático de la estrategia (sin racionalidad no cabe priorización de las opciones y sin priorización no cabe tratamiento matemático) que limita artificial e innecesariamente el campo de estudio.

Pero, cuando la vieja discusión sobre el arte y la ciencia estaba ya superada por el sueño de “una incipiente ciencia de la estrategia” el debate volvió a renacer de sus cenizas. La causa fue una

Rafael Alberto Pérez

Estrategar El fenómeno perdido de la teoría estratégica

reacción contra la fría logicidad de la planificación estratégica entonces en alza, y para ello los expertos no encontraron mejor opción que reivindicar la imaginación, el acto creativo (poiésis) de toda buena estrategia. Lo que la devolvía a su estatuto de arte.

Así Ohmae en 1982 llamaba la atención sobre el hecho de que *“las estrategias exitosas de negocios son el resultado no de un riguroso análisis sino de un particular estado de la mente... de procesos de pensamiento básicamente creativos e intuitivos mas que racionales”*. Encontramos la misma idea en Mintzberg (1987) para quien, entre la expresiones *“planning strategy”* y *“crafting strategy”* la segunda captura mejor la naturaleza del proceso estratégico. Todavía en 1994 Wit y Meyer se preguntaban si la estrategia *“¿Recuerda mas el acto de pintar que a las matemáticas?”*. Para concluir que *“la estrategia está en la misma categoría que la creatividad”*

Con la caída de la planificación estratégica el debate perdió interés. Fue de esta manera que la dualidad: ciencia o arte, fue dejando paso a una nueva dualidad: teoría y práctica que llega hasta nuestros días. De esta forma la mayor parte de la literatura actual coincide en establecer una diferenciación entre una estructura teórica de la estrategia y un contenido práctico

*Frente a los intentos de marcar una distinción entre arte y ciencia o entre teoría y práctica se han alzado voces críticas que consideran que **estas diferenciaciones son artificiales** y que la “estrategia” es un viaje de ida y vuelta. Cuando hablamos de “teoría” nos estamos refiriendo a “un conjunto de saberes”, y esos saberes- en el caso de la estrategia- proceden de un pensamiento práctico y se orientan para la práctica (Alonso Baquer, 2002). Otro argumento es que la estrategia es un modo de pensar: Pero este pensamiento no es especulativo sino que está orientado a “una forma de elaborar modelos para operar” que determina “el discurso lógico de la acción” que una persona u organización deberían seguir (Ricoeur, 1988) .*

Segundas disquisiciones: La fragmentación del fenómeno en sus componentes:

Como resultado de la división entre teoría y práctica, la investigación científica de la estrategia en el management estratégico se viene polarizando en dos objetos de estudio científico claramente diferenciados: El proceso estratégico y *el contenido estratégico*. El origen de esta distinción se remonta a los trabajos pioneros de Chandler 1962; Ansoff 1965 y Andrews 1971

- El **“proceso estratégico” (Strategic Process)**: la investigación sobre el Proceso Estratégico tiene por objeto “como las estrategias cobran forma a lo largo del tiempo dentro de una organización”; así como los acontecimientos y procedimientos relevantes que le permiten formular estrategias. En la práctica trata tópicos como: los modelos de formulación estratégica; la influencia y la gestión del conocimiento; el manejo de la incertidumbre y el impacto de la planificación estratégica, etc. (Lechner, Ch. y Müllers-Stewens, G. 2000; DeWit / Mayer, 1994)
- El **“contenido de la estrategia” (Strategic Content)**: Esta línea de investigación trata sobre la estrategia producto de ese proceso: el curso de acción que va seguir la compañía para alcanzar sus objetivos en contextos competitivos. En la práctica trata con asuntos tales como: estrategias competitivas, barreras de salida y de entrada, grupos estratégicos, etc.

Otros autores añaden un tercer elemento (Pettigrew (1988) y Mintzberg (1990) Wit/Meyer (1994) y proponen una visión tridimensional:

- El **contexto estratégico**: Esta línea de investigación parte de una concepción de la estrategia propuesta por Porter (1980) como *“la forma en que una organización se relaciona con su entorno”*, y enfatizan el hecho nunca se formulan estrategias en el vacío y que contenidos y procesos están condicionados por sus contextos de acción. Trata con problemas y oportunidades, tendencias, recursos, etc.

*Para muchos expertos esta ha sido una distinción fructífera que ha propiciado nuevas líneas de investigación y generado la construcción de teoría (Lechner, Ch. y Müllers-Stewens, G. 2000). Pero no todos piensan así, y volvemos a encontrar en la literatura una fuerte reacción crítica que acusa a esta diferenciación de la **separación artificial** de importantes elementos que en realidad están interrelacionados, y, lo que es mas grave, de estar frenando el desarrollo de la disciplina (Huff/Reger 1987; Petigrew 1992; DeWit/ Mayer 1994; Ketchen/Thomas/McDaniels, 1996). También aquí, una vez mas, la palabra clave es integración.*

□ **Terceras disquisiciones: Modelos lineales vs. Secuenciales; Modelos descriptivos vs. Prescriptivos**

Modelos descriptivos vs. prescriptivos: De las diez escuelas identificadas por Mintzberg/Ahlstrand/ Lampel (1998) tres aportan modelos **prescriptivos**. Se preocupan mas del modo en que los ejecutivos *debieran* formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente se *crean*. Mientras los otros siete aportan modelos **descriptivos**: Están mas interesadas en dar una explicación del fenómeno que en prescribir un comportamiento.

Esta diferenciación es importante pues estamos tratando de conocer el fenómeno objeto de la estrategia. Y para ello necesitamos modelos descriptivos: “A pesar de que ha habido una tendencia en el campo del management a menospreciar las teorías descriptivas, lo cierto es que la teorías normativas han sido el problema, mas que la solución” (Mintzberg y Quinn,1992).

*Otros autores nos recuerdan que este **debate** es también **artificioso** y que la estrategia no se agota en la pura descripción, pues una vez descrito el fenómeno ha de aportar reglas de actuación, y eso es así porque la estrategia es también una disciplina normativa. La estrategia primero describe y explica los hechos y luego prescribe (Alonso Baquer,2000)*

Modelos lineales vs. secuenciales: Desde el primer modelo, hoy clásico de Andrews (1965; 1971) el proceso estratégico suele ser concebido como una secuencia de fases claramente definidas. El modelo de Andrews considera dos fases secuenciales: Formulación y Ejecución y pone el énfasis en la toma de decisiones. Posteriormente se han ido añadiendo fases al proceso (Agenda setting, Decisión, Ejecución y Control). Para este modelo y sus derivados la formación de la estrategia es un acto explícito y creativo llevado a cabo por los altos directivos. Este modelo ha tenido una gran influencia hasta nuestros días lo que no ha impedido una fuerte reacción crítica y la propuesta sucesiva de otros modelos que han ido intentando corregir dichos errores.

*Hoy se entiende que la distinción entre agenda setting, decisión, ejecución y control es **artificial** y no se soporta en la práctica. Mintzberg, 1978; Mintzberg/Waters, 1985; Bower, 1970; Noda/Bower, 1996; Burgelman, 1991, 1996; Quinn, 1980, 1995; Hart, 1992; Hart/Banbury, 1994, sugieren que lo mejor que se puede hacer es abandonar el modelo clásico y sus derivados y diseñar otro que replique mejor el proceso real que ocurre en las organizaciones. Pero ¿Lo tenemos?*

Siguiendo a Lechner, Ch. y Müllers-Stewens, G., 2000, podemos responder que aunque hoy sabemos mas sobre el proceso estratégico todavía estamos lejos de tener un modelo descriptivo consensuado, lo que sí tenemos son diferentes perspectivas teóricas. Ello no obstante, frente aun modelo clásico centrado en la toma de decisiones hoy se sabe que no todos los factores/fenómenos que influyen en la formación de una estrategia son decisiones explícitas. También sabemos que las relación decisión-acción no es tan lineal como se creía. Y contrariamente a la visión de la formación de estrategias como un modelo secuencial de caja de cristal, hoy entendemos que es un fenómeno complejo y ambiguo. En este sentido los nuevos modelos aspiran a integrar múltiples y recursivas cadenas de acontecimientos.

Lo que no se ha abandonado- por su relevancia analítica- es la concepción en fases del proceso, pero el énfasis se pone en las interrelaciones y recurrencias del proceso. “En la practica las fases no toman forma lineal. Lo mas probable es que los elementos estén interconectados” (Johnson/Scholes, 1993)

IV SOBRE LA CONSIDERACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO TEORÍA

A pesar del elevado número de fuentes disponibles, en las obras consultadas no se han encontrado demasiados textos que citen la expresión “teoría estratégica” y menos que aborden directamente la cuestión de si la estrategia es o no una teoría.

En lo que a Internet se refiere, la presencia de la expresión “teoría estratégica” (Figura 1) tanto en castellano (643) como en inglés (11.400) es tan baja que se puede decir que literalmente se pierde entre los mas de 8.168.684.336 de páginas existentes.

Ello no obstante, de nuestro estudio se pueden extraer algunas conclusiones que entendemos relevantes para el objetivo que nos habíamos marcado de conocer *“hasta que punto los autores analizados consideran que el conocimiento estratégico es, o no, una teoría, así como las razones que esgrimen en ambos casos”*

g) Se habla de teoría estratégica básicamente en cuatro ámbitos muy concretos: La teoría de los juegos, el management estratégico , la estrategia militar , y en política, tanto la internacional como la nacional

- ❑ Nadie discute que la **teoría de los juegos** haga honor a su nombre y sea una verdadera y brillante teoría estratégica. Las referencias de los autores le asignan siempre un estatuto científico elevado aunque las expectativas de su aplicación a la vida real de los negocios, la política, o la salud, etc. se hayan visto un tanto defraudadas, especialmente una vez superada la guerra fría.
- ❑ Respecto al **ámbito managerial** la expresión “teoría estratégica” se utiliza, en ocasiones, en el cuerpo de texto de aciertos artículos, pero desde luego no se usa con fluidez. En todo caso (Figura 1) mucho menos que otras expresiones como pueda ser “modelo estratégico”, utilizada diez veces mas en castellano y dos veces mas en inglés, o “pensamiento estratégico” utilizado unas 60 veces mas tanto en español como en inglés. Los autores prefieren hablar de “Estrategia” o de “Management estratégico”.
- Aunque algunos autores se refieren a “la teoría estratégica” como generadora **de** abundante ayuda para el análisis de la organización y el entorno, así como para el diseño de estrategias, y en menor medida, para su implementación” (Sotomayor 2004) lo cierto es que en la mayoría de los casos lo que está detrás del pomposo nombre de “teoría estratégica” no es otra cosa una escuela de pensamiento estratégico (ya sean las diez consideradas por Mintzberg, Ahsstrand y Lampel, 1998 ; o las cuatro de Whittington,1993) o bien la fórmula de éxito empresarial propuesta por tal o cual autor o firma de consultoría (Véase Goddard, 2005). Así, El Boston Consulting Group ha labrado su fama sobre la premisa de que la experiencia es la respuesta. Más recientemente, el BCG ha añadido velocidad como factor crítico. El Strategic Planning Institute de Boston, habla de la cuota de mercado relativa y la relativa calidad de producto percibida. Tom Peters prefiere la simplicidad (aliada con mucha suerte); y, en la misma línea, Percy Barnevik recomienda la gestionabilidad de una empresa (ayudada y asistida por el

Rafael Alberto Pérez

Estrategar ***El fenómeno perdido de la teoría estratégica***

carácter pequeño de sus unidades operativas). Michael Porter aboga por la búsqueda disciplinada de una de sus tres estrategias genéricas. James Collins y Jerry Porras postulan los valores duraderos; Arie de Geus, la capacidad de aprendizaje de la organización; y John Kay, los contratos relacionales. Gary Hamel y C.K. Prahalad defienden las competencias básicas. Lo que lleva a Jules Goddard a denunciar que *“A veces da la impresión de que, en cuestiones de estrategia, hay tantas teorías como teóricos”* y añade *“Sin duda, cuanto más larga es la lista, menos satisfechos quedamos con los resultados que ofrecen tantas teorías. ¿Será, acaso, porque la calidad de las mismas es deficiente? ¿O será porque las teorías referidas a este asunto carecen de relevancia? (...) “Quizá, porque la teoría es demasiado joven para haber desarrollado lo que Imre Lakatos ha llamado un “programa progresivo de investigación”, un punto de inflexión en el progreso del conocimiento científico (Goddard, 2005)*

- En el **ámbito militar** también encontramos referencias a la “teoría estratégica” aunque se también prefiere hablar de “estrategia” a secas. Mientras el debate se sitúa también aquí, entre el arte y la ciencia, el uso de la expresión “teoría estratégica” se reparte entre la reivindicación de su necesidad (Quero Rodiles, 2003) y la atribución a una persona o escuela y así se habla de “la teoría estratégica de...”
- Aparecen también claras- pero no muy abundantes referencias- en el ámbito de la **política**, tanto la nacional (Gramsci, Plan Colombia) como la internacional (Negri).

h) La expresión “Teoría estratégica” da nombre a materias/asignaturas académicas: Es en el ámbito académico donde encontramos un mayor uso de esta expresión. Tanto en algunas Academias militares como en diferentes Universidades encontramos materias que se denominan “Teoría estratégica”, otras veces esta expresión da nombre a unidades didácticas dentro de los programas docentes.

h) Tan solo unos pocos trabajos abordan directamente la problemática de fondo que interesa a este estudio: La cuestión de si existe o no una teoría estratégica, o de si debemos construir o refundar una “teoría estratégica” es abordada tan solo por una muy breve pero ilustrativa literatura (al menos que hayamos localizado en este estudio). La mayor parte de esta literatura tiene un carácter marcadamente crítico. Sus argumentos se pueden agrupar en cuatro enfoques:

- 1) Por una parte está el sector- en relación estrecha con la teoría moderna de la economía de empresa- que sugiere que no ha habido ni habrá nunca una teoría de la estrategia, sencillamente porque no puede haberla. Si la estrategia busca proporcionar fórmulas de éxito, el concepto mismo del éxito empresarial es una quimera y, por lo tanto, buscar una explicación genérica se asemeja a la búsqueda del Santo Grial. Tratar de embotellar este humo de pajas es un quehacer propio de la mitología de cualquier cultura. Los llamados teóricos, no hacen más que perseguir sombras cuando buscamos un principio genérico y simple del éxito competitivo a largo plazo. Las reglas estratégicas son siempre contingentes (contexto y oportunidad) y sobre esa contingencia no se pueden construir teorías, a lo sumo reglas, principios y métodos. Va todavía mas lejos Alasdair MacIntyre (1984) al argumentar que las teorías del éxito de una organización son, por definición, su peor enemigo. Cuanto más obedezcan a la teoría nuestros propios planes y proyectos competitivos, más predecible será nuestra conducta estratégica y, por lo tanto, más delicada será nuestra posición frente a la competencia. Si existiera una teoría, el acto de su divulgación la convertiría en falsa e inútil (Goddard, 2005)

Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

- 2) La segunda línea crítica no llega a afirmar la imposibilidad ontológica de una teoría estratégica, pero critica la falta de predicibilidad de las actuales teorizaciones: explican ex post lo que son incapaces de predecir. En otras palabras, son descripciones de triunfadores, no explicaciones del triunfo y como consecuencia, la mayor parte de las teorías estratégicas consisten esencialmente en recuentos a posteriori de los elementos de éxito (Goddard, 2005) Una idea que encontramos en Hamel y Prahalad cuando afirman: "Si bien las teorías de estrategia existentes (...) nos ayudan a comprender la estructura de una empresa que sobrevive, ofrecen un pobre análisis de lo que hace falta para reformar los fundamentos de una industria de un modo para el propio beneficio" Algo que también hemos encontrado en Tom Peters, cuyas empresas "excelentes" de su bestsellers "En busca de la excelencia" habían dejado de serlo unos pocos años más tarde.
- 3) Un tercer grupo hace una objeción bastante generalizada en el pensamiento de muchos profesionales y ejecutivos. Gregory D. Foster en uno de sus artículos en el **Washington Quarterly** (1990) reconoce que no hay una teoría de la estrategia oficial o aceptada como tal en Estados Unidos sencillamente porque el pueblo americano mira las teorizaciones con reluctancia considerándolas un fútil ejercicio intelectual.
- 4) Otro frente abierto es el hecho de que la estrategia se ha ido convirtiendo para muchos ejecutivos en algo desesperadamente académico (Koch, 1995), alejado de la práctica real de la gestión de las empresas. En ese contexto Kaplan y Norton y (1998) aportaron su celebre Balance Score Card como un sistema de traducción de la estrategia a objetivos mensurables, y de comunicación y educación de la organización con respecto a la estrategia elegida. El éxito del BSC es la prueba de que efectivamente respondía a una necesidad empresarial
- 5) Finalmente un quinto grupo propone un cambio de paradigma. Ya he citado en mi charla del II Encuentro a Prahalad y Hamel y su celebre artículo "*Strategy as a field: Why Search for a New paradigm*" (1994). Corresponde ahora ampliar este comentario a la llamada corriente **neoinstitucional** y al enfoque **sistémico de las organizaciones**

El **neoinstitucionalismo** es una aproximación al estudio de las organizaciones (y por ende de sus estrategias) desde una perspectiva sociológica. ¿Por qué nos interesa? Porque el aporte más interesante del neoinstitucionalismo (Véase Sotomayor, 2004) es incorporar en el estudio de las organizaciones y de sus procesos estratégicos el cambio de paradigma experimentado en la actualidad por los estudios sociales.

Así Hocksbergen, de la Universidad de Utrecht, relaciona institucionalismo y postmodernismo. Hay que aclarar que su visión del postmodernismo se basa en la hermenéutica y el pragmatismo. Raza Mir (200.2002) plantea la conveniencia de adoptar un enfoque constructivista fenomenológico en el estudio de la estrategia, basado principalmente en Berger y Luckmann y en Gergen (1986). Y finalmente, para Praskash y Steidlmeier (1997), el nuevo paradigma del institucionalismo se asume orientado por valores, y por ello critica el modernismo, el positivismo, la visión mecanicista del hombre y la ideología del progreso, mientras se preocupa por el poder y la cultura, y pone énfasis en la historia y en las posibilidades futuras del ser humano (Sotomayor, 2004).

La **visión sistémica** de las organizaciones- desde Simon (1974) hasta Serra (2005) pasando Menguzato y Renau (1994), y Bueno Campos (1987), permite incorporar el la complejidad organizacional y lo que es mas importante la "gerencia de la complejidad", en afortunada expresión de Francisco Serra (2005). Dentro de la corriente sistémica nos interesa en cuanto comunicadores las aportaciones de Luhmann (1991) y muy especialmente su adaptación de la autopoiesis de Maturana y Varela a los sistemas organizacionales.

En este contexto revisionista habría que citar también la entrada en escena de otras perspectivas como el análisis del discurso de Foucault (1987), el enfoque sociológico de Giddens (1997) y la narrativa construccionista de Gergen (1986) y de Brown y Duguit (2001)

CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO

Del análisis precedente podemos concluir que pocas veces una disciplina (tradicional) ha llegado al siglo XXI con una definición tan pobre del fenómeno que constituye su campo de estudio como ocurre en el caso de la Estrategia.

Nuestros intentos por identificar su objeto de estudio en la literatura académica han tropezado una y otra vez con el hecho de que gran parte de los textos consultados esquivan la cuestión, sea obviándola directamente, sea remitiendo circular y redundantemente a un fenómeno llamado “estrategia” del que aportan una o varias definiciones. De esta forma, la “estrategia” con minúsculas parece ser el objeto de estudio de la Estrategia con mayúsculas (No hace falta que les diga que esta circularidad es epistemológicamente inaceptable),

Pero además una definición no es necesariamente una explicación científica. Si tenemos en cuenta que “estrategia” es un término plurívoco la delimitación del fenómeno se complica aún más, por lo que la mayoría de los autores se suelen ver avocados a citar varias definiciones. En este contexto algunos autores no tienen problema en reconocer que mejor es no dar ninguna definición de “estrategia”.

A falta de una concreción mejor lo que encontramos son diversas líneas de investigación sobre aspectos parciales de la estrategia que en general terminan fragmentando el fenómeno en sus componentes: proceso, contenido, y contexto. A su vez el proceso es fragmentado en fases secuenciales. Lo que evidentemente nos permite conocer las partes pero no nos dan acceso a ese todo llamado “estrategia”

También encontramos ciertas disquisiciones que de alguna manera nos han sido de utilidad. Estas disquisiciones suelen adoptar la forma de un debate dialéctico entre dos opciones: arte vs. ciencia, teoría vs. práctica; modelos descriptivos vs. prescriptivos, etc. Pero, aparte de lo discutible del método empleado, lo cierto es que tampoco nos han ayudado demasiado en la concreción del objeto de estudio.

Podemos, pues concluir que estamos ante un cuerpo de saberes y de reglas bastante rico, con hallazgos importantes, pero no ante una teoría. Un cuerpo de conocimientos que no ha llegado a cumplir ni siquiera con el primero de los cuatro requisitos necesarios para ser una teoría científica: acotar correctamente su objeto de estudio.

OBRAS CONSULTADAS

- ALONSO BAQUER, M.: *¿En qué consiste la estrategia?*, Ministerio de Defensa, Madrid, 2000
- ANDREWS, K. R.: *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones-Irvin, 1961. (Trad. Cast.): *El concepto de estrategia de empresa*, Eunsa, 1977
- ANSOFF, I.: *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, 1965. Edición española: *La estrategia de la empresa*, Eunsa, Pamplona, 1976
- ARON, R.: *Paz y guerra entre las naciones*, Alianza editorial, Madrid, 1985.
- AVILA, R.: *Crítica de la comunicación organizacional*, UNAM, México, 2004
- BEAUFRE, A.: *Introducción a la estrategia*, Ed Tecnos, Madrid, 1964.
- BERGER, P. L. y LUCKMAN, T.: *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, Doubleday, New York, 1966 (trd. cast.) *La construcción social de la realidad*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1972
- BOWER, J.L.: *Managing the resource allocation process*, Harvard University Press: Boston, 1970
- BROWN, B.J. y DUGUITP *Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working learning and innovation. Organization Science*, Vol. 2. N° 1, pp.40-57, 2001
- BUENO CAMPOS, E.: *Dirección Estratégica de la Empresa*, Pirámide, Madrid, 1987
- BURGELMAN, R.A.: *Interorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research*, *Organization Science*, 2, S. 239-262, 1991:

- BURGELMAN, R.A. y GROVE, A.S. *Strategic Dissonance*, Californian Management Review, 38, pp.8-28, 1996
- CHAKRAVARTHY, B.S. and DOZZ, Y.: *Strategy process research: focusing on corporate self-renewal*, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, 13, pp. 5-14, 1992
- COSMIDES, L.: (en) FISCHER, A.(ed.): *Nuevos Paradigmas a comienzos del tercer milenio*, El Mercurio/Aguilar, Santiago de Chile, 2004
- DE WIT, B. y MEYER, R.: *Strategy, process, content y context*, West Publishing Co. New York, 1994
- DRUCKER, P.:
 - o *The Practice of Management*, Harper & Row., Nueva York, 1954
 - o *The Age of Discontinuity*, Hainemann, Londres, 1969
 - o *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York 1973
 - o *Managing for the Future: the 1990s and Beyond*, Dutton, New York, 1992
 - o *La sociedad post capitalista*, Norma, México, 1998
- EVERED, R.: *So What is Strategy?* Working Paper, Naval Postgraduate School, Monterrey, 1980
- FOSTER, G.D.: *A conceptual foundation for a theory of strategy* (en) Washington Quarterly, 1990
- FOUCAULT, M.:
 - o *Un diálogo sobre el poder*, Alianza, Madrid, 1981
 - o *El orden del discurso*, Tusquets, barcelona, 1987
- *Estrategias de poder*, Paidós, Barcelona, 1994
- FREIRE, A.:
 - o *Manual d o Plano de Negocios*, Módulo1, Tracy International, Lisboa, Abril 1996
 - o *Estratégia, sucesso em Portugal*, Ed. Verbo, Lisboa, 1997
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y PÜMPIN, C.:
 - o *Management estratégico*, Ed. Esic, Madrid, 1986
 - o *Cultura empresarial*, Diaz santos, Madrid, 1988
 - o *Estrategia empresarial*, Diaz santos, Madrid, 1993
- GERGEN, K. :
 - o "Narrative of relationship" en McGHEE, M.; CLARKE, D.D. y BURNETT, 1987, o.c.
 - o "Relaties and their relationships" en BAKER,W.J.; HYLAND, M.E.; van HEZEWIJK, R. y TERWEE, S.: Recent trends in theoretiical psychology: VII, 1990, o.c.
- GIDDENS, A.: *Sociología*, Alianza, Madrid, 1997
- GODARD, J.: *La arquitectura de las competencias básicas*, en CEDE, www.e-deusto.com/cede
- HAMEL G. y PRAHALAD C.K.:
 - o "El propósito estratégico" en *Harvard-Deusto, Business Review*, primer trimestre 1990.
 - o *Competiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona, 1995
- HART, S.: *An integrative framework for strategy-making processes*, *Academay of Management Review*, pp. 327-352. 1992
- HART, S. y BANBURY, C. : *How strategy-making processes can make a difference*, *Strategic Management Journal*, 15, 251-269, 1994,
- HAX, A.: " *Defing the Concept of Strategy*" (en) DE WIT , B y MAYER, R.: *Strategy: Process, Content, Context*, West publishing Co., St. Paul, Mn. 1994
- HUFF, A.S., y REGER, R.K.: *A review of strategic process research*, *Journal of Management* 13, 211 '236, 1987;
- IVERNIZZI, G.: *Casi e materiali di Strategia d'Impresa* , Etas Libri, Milano, 1980
- JOHNSON, G.:
 - o *Strategic Change and the Management Process*, Basil Blackwell, Nueva york, 1987
 - o "Managing Strategic Change-Strategy, Culture and Action" (en) *Long Range Planning*, nº 25, 1992
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K.: *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London, 1984
- KAPLAN , R. S., y NORTON, D.P.: *Cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000, Barcelona 1998
- KAUFMANN, A.: *La Ciencia y el Hombre de Acción. Introducción a la praxeología*, Guadarrama, Madrid, 1967
- KETCHEN, D.J., THOMAS, J.B. and McDANIEL, R.R.: *Process, content and context: synergistic effects on organizational performance*, *Journal of Management*, 22(2), pp. 231-257, 1996
- KOCH, R.: *Guide to Strategy*, FT- Pitman Publuishing, Londres ,1995
- LAMBIN, J. J.: *Le marketing strategique*, McGraw-Hill, Paris 1986 (trtd. Cast.) *Marketing Estratégico*, McGraw Hill, México/ Madrid, 1987
- LECHENER, Ch. y MÜLLERS-STEWENS, G.: *Strategy Process Research:What do we know, what should we know? 2000*;
- LUHMANN, N.:
 - o *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, vierte Auflage, Frankfurtam Main , 1991
 - o *Confianza*, Universidad Iberoamericana y Anthropos, Coledcción Biblioteca A, Madrid, 1996
- MAHONEY, J.T., y PANDIAN, J.R.: *The resource-Based viw within tne conversation of strategic management*, *Strategic management Journal*, June 1992
- MacINTYRE, A.: *After Virtue: A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1984.
- MAKRIDAKIS, S.G. *Pronósticos, estrategia y planificación en el siglo XXI*, Diaz Santos, Madrid, 1993.
- MENGUZZATO, M. y RENAU J.J.: *La dirección estratégica de la empresa*, Ariel, Barcelona, 1994
- MINTZBERG, H.:
 - o *The nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973

- "The Manager's Job: Folklore and Fact, en " Harvard Business Review, Julio-Agosto 1975
- Patterns in strategy formation, Management Science, 24, 934-948. 1978
- Mintzberg :on Management, The Free Press, New York, 1989
- "Strategy Formation: Schools of Thought", (en): FREDERICKSON, J.W., (ed.) *Perspectives on Strategic Management*, Harper & Row, New York, 1990
- "Strategic Thinking as 'Seeing'" (en) NASI, J.: *Arenas of Strategic Thinking*, Foundation for Economic Education, Helsinki, 1991
- "The strategy concept I: five P's for strategy, California Management Review, 30, 1987. y en MINTZBERG, H. y QUINN J.B., 1992
- *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York, 1994
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J.: *Safari a la estrategia*, Granica, Barcelona, 1998
- MINTZBERG, H., y QUINN, J.B., *The strategy process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992
- MINTZBERG, H., y WATERS, J.A.:
 - *The Mind of the Strategist(s)*, en : SIVASTRA, S., (ed.) **The Executive Mind**, Jossey-Bass, San Francisco, 1983
 - "Of Strategies, Deliberate and Emergent" (en) Strategic Management Journal", 1985
- **MIR R., y MIR. A.:** 'The organizational imagination: From paradigm wars to praxis.' Organizational Research Methods, 5(1): 104-124. (2002).
- MIR, R.; y WATSON, A.: 'Strategic management and the philosophy of science: Imperatives for a constructivist methodology.' Strategic Management Journal, 21(9): 1-13. 2000
- NEGRI, T y HARDT, M.: *Empire*, HUP, Harvard, 2000
- OHMAE, K.: *The mind of the Strategist*, McGraw Hill, New York, 1982 (Trad. Cast.) : *La mente del estratega*, McGraw hill, Madrid, 1990
- OGAWA, R.T., MALEN, B.: Towards rigor in reviews of multivocal literatures, Review of Educational research, 61 (3) 1991
- PETERS, T.:
 - " Strategy follows Structure : Developing Distintive Skills", en " California Management Review", Primavera 1984
 - *Thriving in Chaos*, Alfred Knopf, New York, 1987
 - *Liberation Management*, Macmillan, Londres, 1992
 - *Del caos a la excelencia*, Folio, Barcelona, 1993
 - *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Deusto, Bilbao, 1994
- PETERS, T., y WATERMAN, R.H. : *En busca de la excelencia*, Folio, Barcelona, 1984
- PETTIGREW, A.M.:
 - "Strategy Formulation as a Political Process" (en) International Studies of Management and Organization, verano, 1977
 - *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Basil Blackwell, Oxford, 1985
 - *The character and significance of strategy process research*, Strategic Management Journal, 13, pp. 5-16. 1992
- PETTIGREW, A.M. y McNULTY, T.: Sources and uses of power in the boardroom, European Journal of Work and Organization Psychology, 7(2), pp. 197-214. 1998:
 - PORTER, M.:
 - *Competitive Strategy*, The Free Press, Nueva York, 1980 (trad. cast.) *Estrategia Competitiva*, CECSA, México, 1982
 - *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985
- PRAHALAD C.K y HAMEL G.:
 - *The Core Competence of Corporation* (en) Harvard Business Review, mayo-junio, 1990
 - "El propósito estratégico" en *Harvard-Deusto, Business Review*, primer trimestre 1990.
 - *Compiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona, 1995
 - "Strategy as a field: Why Search for a New paradigm" Strategic Management Journal, 15, 5-16. 1994. Traducción española: Enciclopedia práctica del Management, nº 2, Expansión/Harvard Deusto, 1999
- PRAKASH, S.; STEIDLMEIER, P : Up the corporate wall; cases in business and society, . *Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall*. 1997
- QUERO RODILES, F: *Hacia una teoría de la estrategia*, Biblioteca Nueva, Madrid, 2002
- QUINN, J. B.: *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irving, Homewood, 1980; y en MINTZBERG, H y QUINN, J., B. *The Strategy Process*, Prentice Hall, New Jersey, 1992
- RICOEUR, P.:
 - *Time and Narrative*, University of Chicago Press, Chicago, 1983
 - *El discurso de la acción*, Cátedra, Madrid, 1988
- RIALP CRIADO, A.: Fundamentos teóricos de la organización de empresas, Ed. Pirámide, 2003
- SIMON, H. A.: *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, Cambridge University Press, 1969
- SHUBICK, M.: *Strategy and Marketing Structure*, New York, 1959 (trad. cast.) *Estrategia y estructura del mercado: Competencia, oligopolio y teoría de los juegos*, Ed. Omega, Barcelona, 1962
- SCHELLING, Th. : *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1960; (Trd. Cast.): *La estrategia del conflicto*, Tecnos, Madrid, 1964



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Rafael Alberto Pérez

Estrategar El fenómeno perdido de la teoría estratégica

- **SOTOMAYOR, A.:** *“Planificacióp n estratégica en el sector público y cambios de paradigma en los estudios sociales”* (en) www.profesores.ucv.cl/asotomayor
- STRATEGOR: *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Biblio-Empresa, Barcelona, 1995
- TORRES NAFARRE, J.: *Luhmnan: la política como sistema*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004
- WHITTINGTON, R.: *“What is Strategy and does It Matter”* (Routledge, London , 1993

- **Figura 1:**

Uso social de términos y conceptos relacionados con la Estrategia

Término en español	resultados	Término en inglés	resultados
Estrategia.....	3.170.000	Strategy.....	141.000.000
Economía.....	7.510.000	Economy.....	123.000.000
Empresariales.....	1.550.000	Management.....	643.000.000
Política.....	16. 200.000	Politics.....	159.000.000
Comunicación.....	7.880.000	Communication.....	213.000.000
<hr/>			
Teoría Estratégica.....	643	Strategic Theory.....	11.400
Teoría de la Estrategia.....	316	Theory of Strategy.....	5.030
Teoría económica.....	143.000	Economic Theory.....	1.650.000
Teoría Política	144.000	Political Theory.....	1.340.000
Teoría de la Comunicación.....	56.800	Communication Theory.....	455.000
<hr/>			
Pensamiento estratégico.....	58.500	Strategic Thinking.....	609.000
Paradigma estratégico.....	207	Strategic Paradigm.....	980
Modelo estratégico.....	6.610	Strategic Model.....	24.500
<hr/>			
Nueva teoría estratégica.....	136	New Strategic Theory.....	43
Nuevo paradigma estratégico.....	15	New Strategic Paradigm.....	202
Nuevo modelo estratégico.....	90	New Strategic Model.....	289
<hr/>			
Estrategia económica.....	23.900	Economic Strategy.....	313.000
Estrategia corporativa.....	17.500	Corporate Strategy.....	885.000
Estrategia de marketing.....	40.800	Marketing Strategy.....	2.700.000
Estrategia política.....	44.800	Political Strategy.....	1.300.000
Estrategia militar.....	33.300	Military Strategy.....	521.000
Estrategia educativa.....	10.800	Educational Strategy.....	42.000
Estrategia para el desarrollo.....	15.900	Development Strategy.....	1.590.000



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Rafael Alberto Pérez

Estrategar
El fenómeno perdido de la teoría estratégica

Estrategia de comunicación.....	39.100	Communication Strategy.....	555.000
Estrategia publicitaria.....	11.200	Advertising Strategy.....	143.000