

## Dr. Rafael ALBERTO PÉREZ\*

Considerado el padre de la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Es profesor invitado en más de un centenar de universidades de 12 países y autor de referencia. Doctor en Ciencias de la Comunicación y Doctor ex tesis en Derecho, abrió la disciplina "Estrategias de comunicación" en la Universidad Complutense de Madrid, materia que impartió como profesor titular durante 38 años. Tras nueve años en el sector publicitario en las agencias Lintas, FCB y McCann, y otros cinco en comunicación políticoeconómica (Centro de Estudios y Comunicación Económica), pasó a fundar sus propias empresas de comunicación estratégica organizacional. En la actualidad es consultor estratégico de TBP Consulting para el sector turismo y ocio. estrategia@rafaelalbertoperez.com

*La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?*  
*Strategy as a field of study. Do we have a new paradigm?*

Fecha de recepción: 22/09/2014

Fecha de revisión: 11/10/2014

Fecha de pre-print: 20/10/2014

Fecha de publicación: 30/12/2014

### Resumen

Este ensayo trata de cómo la pregunta formulada por C.K. Prahalad y G. Hamel en 1994 ¿Por qué la búsqueda de un nuevo paradigma? ha encontrado al fin respuesta 20 años más tarde. Fue una larga travesía que partiendo del management estratégico se bifurcó en numerosos caminos, aunque su apertura a otros entornos y la transdisciplinariedad de su enfoque terminó por hacerlos converger en el espacio común de la complejidad. Fue así como, en estas dos últimas décadas, surgen otras formas de pensar la estrategia: sistémicas, ecologistas, biologicistas, neurocognitivas, etc. Una de ellas, la Nueva Teoría Estratégica (NTE) propone repensar e incluso refundar la estrategia desde la comunicación y lo relacional. Es la que aquí nos interesa, en parte porque somos comunicadores pero, sobre todo, porque son ya numerosos los testimonios cualificados que la consideran como el paradigma emergente, tal vez aquel que Prahalad y Hamel estaban buscando.

### Palabras clave

Estrategia; paradigma; Comunicación.

### Abstract

This essay aims to answer, twenty years later, the question that in 1994 C.K. Prahalad & G. Hamel asked: Why do we look for a new paradigm? It has been a long way from strategic management to bifurcate in several paths. This approach to new environments applying a transdisciplinarity methodology brings all these paths together to the common place of complexity. As a result, in the last two decades, new ways of think the strategy emerge: systemic, ecologist, biologist, neurocognitives, etc. One of these is the New Strategic Theory (NST – NTE in Spanish). The NTE propose rethink, and even, refund the strategy from the communications and relational approach.

### Keywords

Strategy; paradigm; Communication.

"La realidad no espera por nosotros"

Vitor Vieira y María José Chambel

## Introducción. Una pregunta "impertinente" que terminó siendo "pertinente"

La Estrategia juega hoy un papel clave en la dirección de las organizaciones; figura en los programas de la Academia y es considerada por muchos expertos como la "ciencia del éxito", pero, para llegar hasta aquí la Estrategia ha tenido que hacer un largo viaje. La versión oficial suele datar el inicio de ese recorrido hace unos 2.500 años- con la aparición de la palabra y los primeros textos- pero, como nos advierte García Márquez (1967) los fenómenos suelen preceder a las palabras que los designan, y por eso no nos puede extrañar que las ciencias de la vida (capítulo 24 de la clasificación de la UNESCO) sitúen la aparición del fenómeno estratégico hace 4.7 millones de años, con la irrupción de la vida en el planeta.

Pero que nadie se asuste, la historia que quiero contarles se ciñe a los últimos 20 años. Trata de una pregunta y su correspondiente respuesta. El hecho que la desencadenó ocurrió en 1994, cuando C. K. Prahalad y G. Hamel publicaron en el nº 15 de "**Strategic Management Journal**" su célebre trabajo "**Strategy as a field of study: Why Search for a new Paradigm?**" Hoy, 20 años más tarde, aquella pregunta tiene respuesta: la estrategia ya ha encontrado un nuevo paradigma. O al menos ese es el parecer de ciertos expertos. Pero, aunque esto pueda ser una noticia para algunos, la verdadera cuestión no es tanto conocer la identidad de ese nuevo paradigma emergente, sino saber si realmente resuelve los problemas que venimos arrastrando desde el anterior.

Ese es el tema que vamos a abordar en estas páginas. Así las cosas, tengo ante mí el reto de contarles una historia que se desenvuelve en cinco tiempos: primero trataremos de identificar los problemas que hicieron tambalear al anterior paradigma; veremos qué **caminos** se abrieron ante esa crisis y en qué dirección se han ido moviendo las **corrientes** y las **respuestas** que han ido emergiendo. Dentro de ellas tendremos que detenernos para aclarar qué papel juega la comunicación. Para finalmente ver cuál es en la opinión de los expertos el paradigma emergente y qué nos aporta.

Es la primera vez que voy a contar esta historia. La buena noticia es que la conozco de primera mano porque me tocó vivirla. Y he intercambiado ideas con muchos de sus personajes. Visto así es una primicia. La mala noticia es que, en cuanto padre de una de las teorías que van a salir a escena, no puedo ser neutral. Cuando uno es juez y parte, observador y observado, se corre el riesgo de arrimar el ascua a su sardina. Afortunadamente, según Varela (1988) esta circunstancia no me descalifica pues se puede ser objetivo sin pretender ser neutral:

"Esta tarea no puede ser neutra: se tiene que hacer desde la perspectiva de alguien, preferentemente de una parte interesada que hable de una actividad de la cual participa".

Haremos caso, pues, a Varela y trataré de acercarles al tema desde mi perspectiva, sin duda será más íntima, aunque, a fin de ser lo más objetivo posible, a partir de la IV Parte renunciaré a dar opiniones y construiré mi relato apoyándome únicamente en citas y testimonios de otros expertos. Ustedes ya están avisados.



## 1. Se cuestiona el paradigma

La primera reacción que tuve ante la pregunta de Prahalad y Hamel **¿Por qué la búsqueda de un nuevo paradigma?** fue de carácter epistemológico sobre el papel que juega la duda como método científico y motor de nuevas líneas de investigación. Llevo años dando vueltas a la idea de que la ciencia no avanza tanto a base de nuevas certezas como de preguntas certeras. Cuestionamientos impertinentes que terminan siendo altamente pertinentes. Y que al poner el interrogante en cuestiones que se dan por sentadas nos obligan a repensarlas y a encontrar sus claves ocultas. Sin ellas la ciencia no progresaría o lo haría más lentamente.

Recuerdo que en aquellos días Prahalad y Hamel pasaron a ser “mis héroes”. Y aunque cuestionar el paradigma del *management* no era una idea original, pues venía precedida de algunos antecedentes (Mirowski, etc.), en realidad lo que Prahalad y Hamel hicieron fue cuestionar el paradigma de la estrategia que aunque era el mismo tenía implicaciones distintas, como ellos mismos aclararon años más tarde:

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

Pero entonces “ocurrió” algo que me perturbó. Aunque realmente lo que me perturbó fue el que “no ocurriese” ese algo. Resulta que la valentía de aquella pregunta NO tuvo el correspondiente seguimiento en una respuesta igualmente valiente. Pasó a ser una “unanswered question”, Al principio me limité a observar y esperar. Estaba convencido de que se trataba de una nueva técnica editorial, y que aquel artículo era una llamada de atención que preparaba el camino para el lanzamiento de un nuevo libro. Y, si eso era así, para qué entrometerme. Entre maestros andaba el juego. Pero el libro que sacaron Prahalad y Hamel un año después: *Competing for the Future* (1995), no contenía, para mi sorpresa, esa respuesta. Era un texto muy brillante que transformó el enfoque de la Estrategia, pero más preocupado por cambiar la manera en que los altos directivos administraban el futuro de sus empresas que por cambiar el paradigma. Así las cosas, a falta de que alguien se animase, me puse a intentarlo yo mismo. Y en 1996 comencé a trabajar en la línea de investigación que, años más tarde me conduciría a la respuesta. O, al menos, a una de las respuestas posibles. Pero, a decir verdad, yo nunca pretendí encontrar ni aportar ese nuevo paradigma. Al menos no de forma consciente. Lo que ocurrió es que el cuestionamiento de Prahalad y Hamel vino a coincidir con otras carencias que yo ya le había encontrado a la estrategia. Entre ellas, la ausencia del ser humano, sustituido por constructos. Y todo junto me motivó.

Pero no anticipemos acontecimientos. Antes de hablar del paradigma sustitutorio tenemos que aclarar **cuál era el paradigma a sustituir y por qué se le cuestionó**. Es una larga historia que trataré de hacer corta. Pienso que solo se puede opinar con fundamento cuando se conocen los hechos que la explican. Y por eso le pido al lector la paciencia de retrotraerse en busca de unas claves que vienen muy de atrás.

**En resumen...** La pregunta de Prahalad y Hamel **¿Por qué la búsqueda de un nuevo paradigma?** unida a otras inquietudes, me llevó a investigar durante 6 años para ver si se podía configurar una teoría de la estrategia que trabajase con seres humanos de verdad y no con constructos. Fue un proceso laborioso. La conclusión llegaría al fin del libro que estaba escribiendo: *Estrategias de Comunicación* (2001). La Nueva Teoría Estratégica (NTE) había nacido.



## 2. Una larga historia

Aunque hablamos de Estrategia como si fuese algo acotado, concreto y estable lo cierto es que en sus XXV siglos de historia documentada la estrategia ha cambiado varias veces de ámbitos, de sentido y de orientación. Si los comunicadores hemos vivido en el siglo XX nuestro “giro retórico” qué no decir del “giro estratégico”. Hace apenas cien años la estrategia solo se estudiaba en las academias militares. Hoy, en cambio, los futuros directivos lo hacen en las Escuelas de Negocios. Y para muchas personas hablar de estrategia significa hablar de empresas y mercados. Contradicciones aparentes que se resuelven cuando entendemos a la estrategia como el resultado de tres grandes paradigmas: el militar, el matemático/científico y el económico/managerial (Pérez, 2001; Pérez y Massoni, 2009).

### 2.1. El paradigma militar

Tanto la palabra estrategia que heredamos como las primeras elucubraciones teóricas surgen entre los siglos V y IV a.C. en contextos militares para expresar la acción de dirigir y liderar la tropa. Desde entonces mucho ha cambiado en la sociedad, la guerra, la política, la tecnología y las teorías estratégicas pero un hecho se mantuvo constante durante 24 siglos: la estrategia era una cuestión reservada al ámbito militar y, por extensión, a algunos juegos que la simulaban.

Pero al inicio del siglo XX la Estrategia rompe su confinamiento y se sale del ámbito castrense. La conciencia de que existen otros conflictos aparte de la guerra y que la fuerza no es la única ni necesariamente la mejor forma de resolverlos terminó por trasladar los principios estratégicos **a otros conflictos civiles sin violencia necesaria y a otras áreas del conocimiento y actividad** siempre que se diesen ciertos factores:

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

En realidad, la idea de una **extensión analógica de la estrategia al mundo civil** no era original, estaba ya en el propio **Carl von Clausewitz**: “Sería mejor si en vez de comparar la guerra con cualquier otro arte la comparáramos con el comercio, que es también un conflicto de intereses y actividades humanas”.

### 2.2. El paradigma científico/matemático

En 1944 los jefes de estado de medio mundo giraron su mirada hacia la universidad de Princeton y se preguntaron: ¿Qué hacen unos matemáticos hablando de estrategia? Acababa de nacer la teoría de los juegos. Anticipada por el propio **John von Neumann** en 1928 con su famoso teorema minimax, hubo que esperar a la publicación en 1944 *Theory of Games and Economic Behavior* escrita con la colaboración de **Oskar Morgenstern** para disponer de la primera concepción científica de la estrategia. Esta, como tantas otras historias también tiene un héroe olvidado- aunque sería mejor decir ninguneado- el francés **Emil Borel** (1921) quien abrió el camino con sus trabajos pioneros.

*Theory of Games* nace como una obra de Economía con la pretensión de dotar a las Ciencias Económicas de la exactitud matemática de la que carecían. Pero el hecho de **ubicar la estrategia en el campo de la decisión** unido a su base matemática le permitió abstraer aquellos elementos que son comunes y esenciales a muchas situaciones diferentes las que los sujetos han



de tomar decisiones (conflictivas/competitivas) y estudiarlas con métodos científicos. Desborda así el marco de la Economía, para convertirse en una **Teoría General** y facilitar una guía normativa para el comportamiento de una sociedad cuyos miembros aspiran a lograr diferentes objetivos. Eso provocó que la Estrategia pasase a ser estudiada por disciplinas muy alejadas de sus orígenes, que van desde las teorías de la evolución y la antropología (algoritmos darwinianos) hasta la investigación operativa y la teoría de la decisión pasando por las ciencias políticas, sociológicas, psicológicas y la comunicación (Huf y Reger, 1987; Chakravarthy y Doz, 1992).

La Estrategia así reformulada fija su objeto de estudio en **las decisiones ante incertidumbre estructurada**. Para advertirnos, en seguida, de que no todas las decisiones son estratégicas: una decisión solo es estratégica cuando en el cálculo que hace el decisor- para elegir entre una u otra alternativa de acción- tiene en cuenta la eventual participación de otros agentes (personas, fuerzas o sistemas) que con su intervención pueden modificar el resultado (Habermas, 1973; Pérez, 2001). Y nos aporta el primer concepto científico de estrategia como: "las decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza" (Kaufmann, 1967).

La teoría de los Juegos nos aportó también otros instrumentos de gran valía para un operador estratégico: visión situacional, estrategias dominantes, matrices de juego; puntos Nash o de equilibrio; dilema del prisionero, la diferencia entre juegos de suma cero y de suma distinta de cero, etc. Pero los grandes logros de la teoría de los juegos no deben ocultar sus limitaciones. Entre ellas su pretensión de exactitud que distorsiona la realidad y reduce sus aplicaciones (las situaciones en las que se presentan estrategias dominantes son escasas en los negocios o la política). Pero su "pecado original" es su visión conflictiva. Los primeros trabajos de John von Neumann se centraron en los juegos de suma cero en los que lo que uno gana el otro lo pierde y en la que los actores sociales no perciben los hipotéticos beneficios de cooperar (*The winner takes it all* decía unas de las canciones del grupo **Abba** en los 70). Sería **John Forbes Nash** (1950, 1953) (popularizado por Hollywood como *Beautiful Mind*) quien demostraría que cualquier juego finito entre dos personas tiene un punto de equilibrio. Y nos enseñaría que no necesariamente la ganancia de uno tiene que ser en detrimento del otro, sino que todos podemos ganar o perder según adoptemos unas u otras decisiones. Es la gran lección de los juegos de suma distinta de cero.

### 2.3. El paradigma económico/managerial

Este es el paradigma que se cuestionaron Prahalad y Hamel en su artículo. Pero su impacto en la estrategia- que es lo aquí nos interesa- no fue siempre el mismo. Los expertos como Walter Kiechel III (2010) suelen distinguir varias fases aunque no se ponen demasiado de acuerdo en ellas:

**2.3.1. I FASE. Pre-estratégica (1901-1954):** Esta Fase se califica así para subrayar la ausencia total de estrategia. En su lugar dominó la planificación y el carácter operacional de unos directivos administradores que conducían sus empresas a partir de los 14 principios de Fayol, mediante un liderazgo "genético" (McGregor, 1960); y se dirigían a sus mercados con una comunicación asimétrica de corte propagandístico (Gruning y Hunt, 1984)

**2.3.2. II FASE. La revolución estratégica (1954-1994):** En 1955 los generales y los matemáticos miraron, esta vez juntos, hacia la Universidad de Harvard, y se preguntaron: ¿Qué hacen unos economistas hablando de estrategia? La sorpresa estaba justificada: ese año la Harvard Business School dedicó su Twentyfifth National Business Conference al tema "*Planning the Future Strategy of your Business*". La estrategia entra así en las business schools. El hombre que le entreabrió la



puerta fue Peter Drucker al hablar un año antes de “decisiones estratégicas” en *The Practice of Management* (1954).

Habría que esperar a 1963 a la fundación del Boston Consulting Group por Bruce Henderson para encontrarnos con la primera consultoría estratégica de la historia. Y a 1965 para poder leer el primer trabajo sobre el proceso de la formulación de decisiones estratégicas (Ansoff, 1965).

En los setenta la estrategia siguió su ritmo imparable y muchas disciplinas cambiaron su rúbrica de “policy” (Foreign Policy, etcétera) por “strategy” mientras se continuaría el desarrollo de los conceptos básicos acuñados en la década y aumentaría su uso práctico. Mientras Igor Ansoff rebautizaría el *management* de estratégico (1972; 1979). Pero no solo el *management* fue calificado de estratégico. Todos sus componentes: planificación, análisis, comunicación, etc. fueron también rebautizados de estratégicos. Como dirían Luc Boyer y Noël Equilbey (1993): “El *management* es el arte de poner la organización al servicio de la estrategia”.

Pero si la estrategia se adueña del *management*, son las *business schools* las que se adueñan y secuestran la estrategia y lo que es más grave la re-piensan desde el paradigma económico que les es propio. Una re-formulación reduccionista a base de variables tangibles, indicadores cuantitativos, enfoques competitivos, estructuras jerárquicas, herramientas matriciales, funcionalismo, fragmentación, atemporalidad, y racionalidad cartesiana, que menoscipaba y excluía lo intangible y lo cualitativo.

Si alguien conoce bien esta historia de exclusión somos los comunicadores. Aunque la publicidad formaba ya parte del mix de factores del marketing. El *management* ignoró la comunicación. Es cosa de economistas y en su vocabulario entra la información (datos) pero no la comunicación. Hubo que esperar a los ochenta para que de la mano de Itami y Roehl (1987) con sus “invisible assets” y de Michel Porter (1980) con su “diferenciación”, la comunicación obtuviese un primer reconocimiento.

**2.3.3. III FASE. Críticas y Fracasos (1994-2001):** Aunque ya en 1960 **Schelling** había denunciado el reduccionismo con que se estaba estudiando y configurando la estrategia:

“Si ceñimos nuestro estudio a la teoría de la estrategia, nos limitamos en muy alto grado, ya que abarcamos solamente la conducta racional, no sólo la conducta inteligente, sino la motivada por un cálculo consciente de ventajas e inconvenientes, que, a su vez, se basa en un explícito e internamente coherente sistema de valores. De este modo, la aplicabilidad práctica de los resultados obtenidos viene a quedar notoriamente restringida”.

Y en 1989, Philip Mirowski, Profesor de la Universidad de Notre Dame (Indiana) había culpado al paradigma económico de haberse quedado anclado en la física del siglo XVIII (*More Heat Than Light: Economics as Social Physics*). Hubo que esperar a 1994 para que coincidiesen tres de los trabajos críticos más significativos:

- *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Henri Mintzberg)
- *The Death of Economics* (Paul Ormerod)
- Y el ya citado *Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm* (C.K. Prahalad y G. Hamel)

A retener el que dos de esos trabajos - el de Ormerod (1994) y el de Prahalad y Hamel- focalizan sus críticas en el **paradigma central**. Se había abierto la Caja de Pandora y desde entonces las críticas no han parado.

Los 7 siete principales frentes de críticas al *management* convencional:



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

**Richard Koch** en su *Financial Times Guide to Strategy* (1995) resumiría la situación en estos términos:

“Sabemos más sobre estrategia que hace 10, 20, 30, o 40 años pero nunca como ahora este tema ha sido tan frustrante y confuso tanto para el profesional como para el estudiante. Un mayor conocimiento no ha significado una mayor claridad ni utilidad. Los llamados expertos en estrategia- consultores, académicos- se han envuelto ellos mismos en discusiones, opacidad y técnicas propias.”

### **Fracasos.**

Poco a poco a las críticas se vinieron a sumar los resultados de estudios realizados en distintos países. Aunque hechos en distintos contextos, con diferentes metodologías y por investigadores de diferente autoridad sus datos venían a coincidir en que la llamada ciencia del éxito no es tal:

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

La crisis estaba servida.

**En resumen...** Hemos visto como en su largo viaje desde los orígenes hasta nuestros días la Estrategia ha desbordado el ámbito militar para ser aplicada a los conflictos civiles. A mediados del siglo XX esta historia toma un nuevo giro cuando las ciencias directivas hacen de ella el eje de sus propuestas.

Las consecuencias son evidentes. Hoy el management se autocalifica de estratégico pero a cambio la estrategia ha sido secuestrada por el management que lleva 50 años reformulándola y explicándola desde la economía a imagen y medida de su paradigma central. Y por eso no nos puede extrañar que cuando los problemas se hacen evidentes todas las miradas se vuelvan hacia ese paradigma configurador y se pregunten si no ha llegado el momento de buscarle una alternativa.

Este ensayo aspira a darnos una nueva versión de esa historia.



### 3. Nuevos caminos

Las crisis son el mejor banco de prueba para los seres humanos. Lo aprendí siendo muy niño de un libro de historia que tenía mi padre, en él se explicaba como los espartanos, un pueblo nacido y formado para la victoria no pudieron soportar su primera derrota y desaparecieron, mientras los atenienses más flexibles, perdían y se levantaban una y otra vez. Cada derrota los hacía más fuertes. Pero, por si esta historia de espartanos nos quedase un poco alejada, hay otra referencia mucho más próxima a nuestra historia en otro libro: *Conocer y decidir* de **Federico Reyes Heroles** (1998). En él su autor califica de “defensores de la categoría” a esos profesores que en vez de actualizarse se atrincheran en sus viejas teorías y esquemas retrasando desde sus tarimas el acceso de sus alumnos a los avances de la ciencia. Todo menos rectificar. A lo largo de mi vida académica he conocido a varios de esos tristes personajes. Y la historia reciente de la estrategia está llena de ellos. Incapaces de digerir las críticas y de actualizarse culpan del fracaso a los operadores y a “su” mala ejecución. Todo menos reconocer un posible fallo en sus teorías. Muchos han picado en ese anzuelo y así Internet está llena de cientos de trabajos sobre las 10 razones del fracaso estratégico. Sirva de ejemplo el de la revista Forbes. Otros autores rebajan la explicación a 7 razones. No importa el número, lo importante es que ya sean 10 o 7 siempre son por culpa de los operadores.

Pero no todos los expertos reaccionaron defensivamente, hubo otros que, con una mente más abierta, se plantearon la posibilidad de que fuesen las teorías las verdaderas culpables del fracaso al generar desajustes con la realidad. A fin de cuentas hoy la gran mayoría de los directivos se forman en las business schools a base de esas teorías que son las que suelen aplicar.

En medio de esta cortina de humo, **Gary Hamel** cita un survey CI/Gallup según el cual el 38% de los a 550 CEOs americanos entrevistados declaran que habían sido los newcomers –y no los competidores tradicionales de la industria- los que habían obtenido mayor ventaja durante los últimos diez años. Hamel añade:

“When asked how the newcomers had succeeded, fully 62% of those polled said they had profoundly changed the rules of the game. Only 31% thought the newcomers had won through better execution” (Gary Hamel, 1997).

La conclusión parece evidente: si los que triunfan son los que rompen las reglas eso significa que el fallo está en “esas” reglas. Que, en palabras del catedrático de Teoría de la Organización de la Universidad de Huelva, **Alfonso Vargas Sánchez** (2013): “sufren las limitaciones de sus asunciones básicas y, en consecuencia muestran una fuerte debilidad teórica”.

Pienso que estamos ante una pista importante: el fracaso nos hace cuestionar las reglas, los culpables de las reglas pretenden despistarnos y acusan a los operadores, pero las reglas nos hacen cuestionar las formulaciones y la teoría estratégica que se está impartiendo, y ambos nos llevan a cuestionarnos “las asunciones básicas” es decir el paradigma económico dominante en el management.

Pero si el culpable es el paradigma, la pregunta pasa a ser **¿por qué y en qué falla el paradigma?** Ya hemos avanzado que falla por reduccionismo, pero a algún lector eso le puede parecer demasiado vago y genérico. Por si este fuese el caso acudimos a **dos explicaciones** más concretas, ambas plausibles y perfectamente compatibles.

**La primera** nos dice que el paradigma falla porque hay interacciones en el mundo real que no son propiamente “económicas”: emociones, amistades, amores, sensaciones, etc. Todas ellas juegan un papel fundamental en nuestras vidas pero no existen para la economía, el paradigma económico-managerial las ignora. Y aunque algo ha cambiado y ha sido el portugués **Antonio**



**Damasio** (1994) quien nos ha hecho ver que son las emociones las que modulan nuestras decisiones, no hemos de olvidar que eso lo dijo hace solo 20 años.

**La segunda**, no muy alejada de la anterior, nos advierte que el paradigma falla porque los supuestos con los que trabaja tienen poco o nada que ver con el comportamiento real de los seres humanos. El caso más evidente es el del supuesto de **racionalidad económica**. En los últimos años numerosos trabajos han venido a demostrar que este y los restantes supuestos antropológicos de la teoría económica no se corresponden con los resultados empíricos. **Félix Ovejero** (2005) sumariza estas críticas con singular acierto para concluir que “estos resultados obligan a corregir buena parte de nuestras concepciones acerca del comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. También las **estrategias** para explicar su funcionamiento”. Una crítica similar desde la psicología de la economía le valió al israelita **Daniel Kahneman** (1973; 1982) la obtención del Premio Nobel de Economía 2002. (Pérez, 2001; Pérez y Massoni 2009). Lo que en el fondo se denuncia la manera estereotipada y deshumanizada con que la Estrategia concibe a los propios operadores estratégicos y los sustituye por entes simplificadores (“homo oeconomicus”, “actor racional”, “jugador”, etc.) que se comportan en la teoría de acuerdo a una “agencialidad” propia de los humanos pero con una “racionalidad excluyente” impropia de los humanos a menos que se trate de peligrosos psicópatas (Véase *Snakes in suits. When psychopaths go to work* del psicólogo industrial **Paul Babiak** y del psicopatólogo y profesor **Robert D. Hare** de la University of British Columbia; véase también *Pensar la estrategia* de Alberto Pérez, 2012).

## 7 Principales grupos de críticas al paradigma managerial/económico

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

## Se abren nuevos caminos.

Fue así como, junto a los reaccionarios “defensores de la categoría”, surgieron otros expertos más receptivos a las críticas. Se diversificaron en distintas corrientes. Así mientras unos se concentraron en los puntos débiles y buscaron soluciones. Otros abrieron el ángulo de mira y se dedicaron a ubicar los procesos directivos en entornos más amplios, en busca de una mayor comprensión de los fenómenos estudiados, entre ellos la estrategia. Como señala el profesor Alfonso Vargas (2013): “La aparición de estos intentos por desarrollar modelos más realistas y, en consecuencia, más complejos, significa abandonar la simplificación y artificialidad sobre las que se han construido los modelos predominantes hasta ahora”.

Al considerar la estrategia desde **otras perspectivas y desarrollos teóricos** estas corrientes representan un desafío para el paradigma económico e implican un cierto grado de **transdisciplinariedad**. Fue así como palabras como **sustentabilidad, emoción, relación, comunicación y conectividad** han pasado a tener protagonismo dentro de las ciencias directivas. En ese escenario dos hechos que merecen nuestra atención.



(1) Dado que la transdisciplinariedad conduce a la complejidad, se puede afirmar que todas esas corrientes del management estratégico se van desplazando hacia el paradigma de la complejidad. De esta forma la relación subyacente entre estrategia y complejidad se hace cada vez más evidente. Y se vuelven realidad las palabras que Edgar Morin nos dijo en nuestro encuentro en el Chateaux d'Orion (2008): "Para mí la aventura del pensamiento estratégico es inseparable de la aventura del pensamiento complejo".

(2) De los distintos caminos que llevan hacia la complejidad, la comunicación, y más en concreto la comunicación estratégica organizacional es el que parece haber avanzado más en la propuesta de un nuevo paradigma disciplinar.

**En resumen...** Estamos rastreando las respuestas que el cuerpo académico viene dando a la pregunta que Prahalad y Hamel plantearon en 1994 sobre la necesidad de un nuevo paradigma de la estrategia. De todas ellas nos han interesado las que abren nuevos caminos. Y al estudiarlas ha habido dos circunstancias que nos han llamado la atención:

(1) casi todas incurren en una transdisciplinariedad que termina llevándolas hacia el paradigma de la complejidad

(2) las que más han avanzado en la construcción del nuevo paradigma son las que tienen que ver con la comunicación y más en concreto con la comunicación estratégica organizacional. Nos interesan ambas y vamos a tratar de ahondar en ellas.

#### 4. ¿Y la comunicación qué tiene que ver con todo esto?

La relación entre estrategia y comunicación es evidente si se mira en el sentido en que estamos acostumbrados

##### Estrategia → Comunicación

El hecho de que la estrategia es útil para la comunicación no es ninguna sorpresa, como nos recuerda el general Miguel Alonso Baquer (2000) ex director del Instituto Español de Estudios Estratégicos:

La idea de que la estrategia es necesaria para la comunicación no es nueva: desde los primeros actos de propaganda política hasta nuestros días, pasando por la concepción aristotélica de la retórica, los hombres han intentado mejorar su posición relativa utilizando estrategias y métodos de comunicación. De hecho, todos estaríamos de acuerdo en que, sin estrategia, nuestras palabras y demás actos comunicativos perderían gran parte de su eficacia, pues no basta transmitir lo que se piensa, sino también pensar lo que se transmite.

Pero en cuando cambiamos el sentido de la flecha e invertimos la interacción la conexión ya no es tan evidente.

##### Estrategia ← Comunicación

Estamos tan acostumbrados a que primero se haga una estrategia y después actúe comunicativamente que nos cuesta pensar la cuestión desde el ángulo inverso. Y sin embargo repensar la estrategia desde la comunicación tampoco es una idea nueva, ya había sido planteada en 1951 por Jurgen Ruesch y Gregory Bateson en *Communication: the social matrix of psychiatry*. Solo que ellos en vez de aplicarlo a la Estrategia lo hicieron con la Psiquiatría. Le



recomiendo al lector que lea de nuevo el libro y donde pone "psiquiatría" piense "estrategia", ya verá cómo funciona perfectamente.

Otros autores nos vienen hablando de una relación bilateral en la que ambos elementos interactúan entre sí, es el caso de Edgar Morin: "No se concibe la estrategia como organización de la acción sin la comunicación. Son partes inseparables". Y es el caso también de la profesora Isabel de Salas Nestares de la Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia:

"La comunicación como espacio de encuentro y de transformación. La comunicación como eje vertebrador de la Estrategia para un hombre relacional en un entorno complejo."

Un tercer grupo encuentra el nexo de unión en la complejidad y el espacio de transformación en la organización. Y denuncia que es en la **comunicación organizacional** donde se podemos encontrar con más fuerza el cambio del paradigma económico al paradigma de la complejidad. Es el caso de los docentes portugueses **Vitor Vieira y María José Chambel (2012)**:

"Aunque todavía no estemos debidamente equipados para el cambio fundamental de un paradigma de simplicidad (fácil de entender y gestionar, pero inadecuado) a un paradigma de complejidad (también difícil de comprender y de gestionar, pero esencial) no es posible continuar ignorando la compleja naturaleza de las organizaciones, entre otras cosas porque cada vez van surgiendo formas más complejas de estructura organizacional. La realidad no espera por nosotros".

Se suman a estas ideas los profesores brasileños, **Rudimar Baldissera, Cleusa Scroferneker, Ivone de Lourdes Oliveira y María Aparecida de Paula** quienes hacen un encaje a tres bandas y nos hablan de **comunicación estratégica organizacional**. Abunda en esta idea la directora de la ECA de la Universidad de São Paulo, **Margarida Kunsch (2013)**:

"La comunicación organizacional, en esa perspectiva más amplia, es por sí sola, compleja. En este sentido el área de la comunicación deja de tener una función meramente táctica y pasa a ser considerada estratégica. Esto es, ella precisa llevar en cuenta la cuestión humana y agregar valor a las organizaciones".

Aquí surge otro hecho que llama muy especialmente nuestra atención. Los autores latinos que enfatizan el componente estratégico al hablar de la **comunicación estratégica organizacional** se suelen referir a una propuesta específica: la **Nueva Teoría Estratégica**. Así siguiendo con **Margarida Kunsch (2013)**:

"Otra forma de ver la dimensión estratégica - señala Kunsch- es encararla desde la "nueva teoría estratégica" (NTE) propuesta por Rafael Pérez (2001, 2009). Son innumerables los fundamentos teóricos destacados por el autor, que defiende otras perspectivas y nuevos paradigmas para concebir.

Mientras, el periodista argentino **Gustavo Coppola (2009)** se centra en el espacio que la NTE abre a los comunicadores:

"La NTE ha encontrado un puente entre la comunicación y la estrategia ha aportando a los comunicadores un campo de desarrollo propio que no había sido observado anteriormente"

A lo que el investigador mexicano **Jesús Galindo Cáceres (2013b)** añade que: "La NTE es una puesta en escena del enriquecimiento de la articulación de lo simple a lo complejo, de lo individual a lo colectivo, de lo particular a lo general" (...) "La NTE permite: "incorporar una visión mucho más compleja y valorizar, sobre todo, los aspectos humanos y sociales, superando la visión meramente tecnicista y de la racionalidad económica".



**En resumen...** Resulta que la comunicación tiene mucho que decir en todo esto. Y en concreto la comunicación estratégica organizacional. Y es en ese espacio donde la NTE surge. Su secreto es que maneja las tres claves de esta partida: (1) refunda la estrategia desde la comunicación; (2) lo hace desde el pensamiento complejo moriniano y (3) se ubica en la relación entre las personas y las organizaciones (allí donde se generan las interacciones que les dan sentido: servicios, productos, etc.) Claves que la hacen candidata a convertirse en el nuevo paradigma que la estrategia estaba buscando. Al menos, al decir de algunos expertos cualificados. Lo que nos anima a seguir profundizando en esta historia

## 5. ¿Es realmente la NTE el paradigma que estábamos buscando?

La respuesta a esta pregunta tiene dos partes. La 1<sup>a</sup>: **Qué demonios es la NTE** lo puedo explicar yo mismo. Pero la 2<sup>a</sup>: **Si es o no el paradigma**, eso tendrán que decirlos otros.

### ¿Qué demonios es la NTE?

Como ya anticipé en el inicio de este trabajo, la primera vez que se deja constancia escrita de la necesidad de una nueva teoría estratégica (NTE) es en 2001 en la página 672 del libro “Estrategias de Comunicación” (Rafael Alberto Pérez: 2001): “Necesitamos una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”. En 2003, dos años más tarde, se funda en torno a esta propuesta el **Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC)** como una plataforma de intercambio y debate entre expertos. En 2009 después de 7 Encuentros Internacionales de FISEC debatiendo la **Nueva Teoría Estratégica**, dos de sus expertos, Rafael Alberto Pérez de la Universidad Complutense de Madrid y **Sandra Massoni** de la Universidad Nacional de Rosario publican un segundo libro “Hacia una teoría general de la Estrategia” en el que se presenta la NTE ya con un cierto grado de desarrollo y un mayor grado de concreción: se basa en dos pilares: **complejidad y relacionalidad**:

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

### 5.1. El diagnóstico de la NTE

a. La teoría estratégica que heredamos se apoya en un paradigma superado tanto por la ciencia como por la práctica profesional que ha dejado una impronta negativa en la forma de entender y practicar la estrategia. La consecuencia: un fuerte reduccionismo que nos solo nos genera pérdida de campo visual sino que además elimina muchos matices de las situaciones a analizar

b. La disparidad conceptual sobre lo que es Estrategia-- expresada en los cientos de definiciones no coincidentes que ya han sido estudiadas por algunos autores (Ronda Pupo 2007; Ronda Pupo y López Zapata, 2008) - pone de manifiesto que la Estrategia formulada desde el management no cumple tan siquiera con el primer requisito exigido por el método científico: identificar su objeto de estudio. La consecuencia: una gran debilidad teórica

c. Reducción y debilidad que se terminan traduciendo en modelos lineales, artificiosos y excesivamente racionales, y lo que es peor desajustados e inadecuados para llevar a cabo las



transformaciones que pretenden los hombres y mujeres de acción. La consecuencia: no basta con retocar, hace falta refundar la estrategia desde otras bases más sólidas.

## **5.2. Los 7 cambios que propone la NTE**

### **1) En el paradigma central: de la fragmentación a la complejidad.**

Frente a una realidad dual, fragmentaria y estática, la NTE aporta una visión compleja, multidimensional, fluida y, a veces, caótica.

### **2) En el sujeto: del actor racional al hombre relacional.**

La Estrategia ha sustituido al ser humano por constructos: *homo oeconomicus*, actor racional, jugador, etc. Para la NTE es la pieza clave para que la Estrategia aterrice, se encarne y cobre otra forma más real y útil.

### **3) En la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.**

Mientras el viejo paradigma (racional, jerárquico, funcionalista...) sigue iluminando la mirada de los directivos.

Para la NTE hay que trabajar con otra concepción de la organización: sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable.

### **4) En el enfoque: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.**

Frente a la competencia como duelo y el mercado como una guerra la NTE propone la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados: escuchar y dialogar para reconducir a un cauce común posiciones que se presentan como incompatibles.

### **5) En la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación.**

Hay más intercambios que los económicos. La NTE propone volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas sobre el fenómeno estratégico (transdisciplinariedad) en una matriz unitaria de estudio. La Comunicación nos ofrece esa matriz.

### **6) En el método: nuevas herramientas.**

Nuevas formas de mirar exigen nuevas formas de hacer. La NTE nos brida nuevos métodos de análisis estratégicos como el RAPC y el GIV.

### **7) En la metodología: nuevos modelos.**

Entre ellos el modelo *Estrategar*.



## ¿Pero, realmente la NTE nos aporta ese paradigma que estábamos buscando?

Fiel a mi promesa voy a seguir este relato apoyándome únicamente en testimonios ajenos.

Tomo como punto de partida la primera crítica internacional que recibió la NTE. Ocurrió en 2004 y fue en el nº 19 del *European Journal of Communication* de Sage (UK). Se trataba de un comentario al libro “Estrategias de Comunicación”, y lo relevante aquí es que lo que el crítico destaca- por encima del resto de la obra- es precisamente la propuesta de un nuevo paradigma:

“Proposing a new Paradigm (...) he defines a strategic Theory for everyday communication”.

Una teoría para las relaciones cotidianas que encuentra su explicación en las palabras de **Alfonso Vargas**, Catedrático de Teoría de la Organización, de la Universidad de Huelva (España):

“Pérez y Massoni (2009), a partir de una concepción de la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y, a veces, caóticos, reflexionan acerca de las consecuencias de este cambio de paradigma, que supone decir adiós:

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

(...) “Esta nueva forma de pensar (ni unidimensional, ni tampoco lineal) y hacer ciencia desde la Complejidad y el Caos constituye el modelo del que se están nutriendo científicos de diversas áreas, entre ellas la Estrategia”

Abunda en esta idea el profesor del Centro Universitario Villanueva, y Presidente de FISEC España, **Carlos Manuel Sánchez**, (2014):

“La NTE nos aporta la visión más completa de la complejidad desde la comunicación”.

Una complejidad que corroboraría el propio padre del pensamiento complejo, **Edgar Morin** en una nota que mandó al IX Encuentro de FISEC en 2011 en Belo Horizonte (Brasil) al que no pudo asistir:

“Rafael Alberto, FISEC y la Nueva Teoría Estratégica hacen la aplicación de la Complejidad a la Comunicación (y a la Estrategia). Yo lo he hecho en sentido inverso: la aplicación de la Comunicación a la Complejidad”.

El profesor chileno Raúl Herrera lo cuenta así:

“Para Pérez, y Massoni ( 2009) en estrategia se dan las tres circunstancias (que requiere según Kuhn los cambios de paradigmas): (a) tenemos problemas de nuevo cuño; (b) la sociedad actual aspira a soluciones más negociadas; y (c) cada día son más frecuentes las excepciones no cubiertas por los supuestos teóricos que hemos heredado. A todo ello hay que añadir que la revolución científica del siglo XX y comienzos del XXI ya ha llevado a cabo esa mudanza de paradigmas, abandonando el cartesiano-newtoniano heredado del siglo XVII, por los nuevos paradigmas de la complejidad, lo fluido y lo caótico que tienen su origen en la nueva física. La Estrategia en cuanto disciplina ha de asumir un cambio en su paradigma central: del económico basado en la fragmentación analítica a la complejidad. Y también en su paradigma disciplinario, pasando de la racionalidad (de



unos actores) a la relationalidad (de unos seres humanos). Todo ello ha de ser abordado desde un enfoque transdisciplinar".

Y si la complejidad es prima-hermana de la transdisciplinariedad no nos puede extrañar que otros expertos se interesen por el nivel de transdisciplinariedad de la NTE. Es el caso del investigador mexicano Galindo Cáceres (2011), promotor de REDECOM y de GUCOM:

"La NTE ordena en su agenda uno de los programas de revisión conceptual y metodológica más ambiciosos en la historia del pensamiento formal en comunicación. Su propuesta incluye lo mismo a las ciencias sociales y humanas, que a las ciencias básicas, las ingenierías, las economías, las propuestas históricas, paleontológicas, militares".

A lo que añade

"... su propuesta es de una extensión académica impresionante en su cobertura. Y por otra parte intenta sistematizar la experiencia práctica de la comunicación desde el punto de vista de la estrategia en otra multitud de campos diversos. En todo este camino incluye al pensamiento complejo como su guía".

Aunque las referencias a la complejidad son más frecuentes, la humanidad relacional de la NTE tampoco pasó desapercibida y es destacada por otros expertos, de ellos tomamos una frase del profesor Harold López (2013) de la Universidad Autónoma de Occidente (Cali, Colombia):

"La NTE es la verdadera conexión emocional para gestar el desarrollo humano y agregar valor a las organizaciones".

### **¿Estamos ante una explicación consistente y fiable que merezca el respeto del cuerpo académico?**

No soy quien para contestarlo. Sin duda es la pregunta más comprometida. Me limitaré a dar seis datos:

(1) Se han generado dos movimientos en torno a las propuestas de la NTE: el Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) fundado en 2003 y el CINTE (Cátedra Itinerante Sobre la Nueva Teoría Estratégica) en 2013.

(2) El propio padre del pensamiento complejo, Edgar Morin, ha presidido dos de los Encuentros Internacionales de FISEC en los que se debatía la NTE, en concreto el VI Encuentro en la Universidad de Málaga (España) en 2008 y el VII en Cartagena de Indias, Colombia (2009) organizado por la Universidad Pontificia Javeriana y la Universidad Tadeo Lozano

(3) Un centenar de Universidades de 12 países han organizado Encuentros y Seminarios para debatir y dar a conocer la NTE.

(4) La Revista latinoamericana DIRCOM le ha dedicado un monográfico. El nº 101 de diciembre 2013

(5) Son numerosos los testimonios escritos de expertos favorables a la NTE. En estos días la Universidad Mayor de Chile, FISEC y Ediciones Santillana están publicando el libro "La NTE: el paradigma emergente" con las aportaciones de 32 expertos de 9 países diferentes.

(6) Si bien los defensores del viejo paradigma económico de la estrategia sienten un lógico rechazo hacia la NTE, no tenemos constancia de que hayan detectado ni expuesto fallos teóricos en la NTE, ni entrado a debatir cuestiones de fondo.



Tal vez al lector le parezca poco pero es mucho más de lo que yo esperaba cuando hace 13 años propuse la NTE.

### **¿Estamos ante una mera elucubración teórica o tiene consecuencias prácticas?**

Si una teoría es buena, ya de por si es práctica. Porque no hay nada más práctico (y orientador) que una teoría adecuada. En lo que se refiere a la NTE decir que tiene una clara orientación a la acción. Nace para ser utilizada en el mundo profesional y aporta modelos y métodos propios y otros que, no siendo propios de la NTE, son asumidos por esta. Es un buen momento para señalar que a la NTE no pretende ser original sino eficiente. Y no le preocupa quien aporte esos métodos sino el hecho de que funcionen mejor y que sean coherentes con sus principios. No es el momento de describirlos, y tan solo vamos a enumerar algunos:

#### **Métodos y modelos derivados de la NTE**

**Nuevos modelos de gestión organizativa:** El ISEIE es un sistema estratégico de interacción con el entorno que permite gestionar el día a día sin perder el Norte.

**Nuevos métodos de análisis:** A pesar de su fama y de ser uno de los métodos de análisis estratégico más empleados el SWOT o DAFO es estático y mal nos va ayudar a entender un mundo que no para de moverse. Por su parte el análisis cartesiano fragmenta una realidad que está intercomunicada. Detectados estos problemas la NTE trabaja con el modelo RPC y otros derivados de la dinámica de sistemas que permiten estudiar la situación social en su conjunto sin romperla así como sus dinámicas y flujos, entre ellos los comunicativos y poder dar así un diagnóstico más fiable.

**Nuevo modelo del proceso estratégico:** Frente a la artificiosidad, linealidad y racionalidad extrema que se les critica a los 10 modelos convencionales del proceso estratégico recogidos por Mintzberg y sus colegas, en *Strategy Safari* (2002), la NTE propone un modelo llamado Estrategar que permite a los operadores diseñar estrategias de forma más natural y fácil.

**Nuevos métodos de innovación:** la NTE lejos de poner mamparas y tabiques, trabaja con sistemas caóticos para favorecer el pensamiento creativo y generar las “increíbles conexiones” en que consiste la innovación.

Precisamente entre los rasgos que más se han destacado de la NTE es su carácter práctico (aplicabilidad y utilidad):

“Es esta una Teoría General de la Estrategia **útil y abierta**. La nueva teoría para pasar del conflicto a la articulación, superar fronteras y lindes arbitrarios e incorporar visiones de conjunto tanto multilaterales como “transdisciplinares”.

**Enrique V. Iglesias**

Secretario General Iberoamericano

“The IberoAmerican Forum on Communication Strategies (FISEC) has been working on the development of a new (and general) theory of organization strategy, capable of dealing with **the new challenges of the 21st century**”.

**Alfonso Vargas**

Universidad de Huelva

24



"la visión práctica de la comunicación tiene en la propuesta del Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación, con Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni como sus pensadores líderes, a una de las más ambiciosas apuestas teórico-metodológicas contemporáneas"

**Jesús Galindo Cáceres**

Investigador (México)

"Cien por cien aplicable en la práctica .Se adapta a la perfección a la figura de Dircom, que desarrolla un trabajo multidisciplinar y que juega un importante papel en las empresas en la gestión de intangibles".

**Sebastián Cebrián**

Director Asociación de Directivos de la Comunicación, DIRCOM (España)

"La propuesta de Rafael Alberto Pérez de una Nueva Teoría Estratégica destaca en lo académico pero, sobre todo, por incidir en los cambios necesarios que nuestras sociedades hoy reclaman".

**Neysi Palmero**

Presidente CONFIARP, Universidad de Guerrero, México

"La Nueva Teoría Estratégica nos permite imaginar un mundo neuronalmente conectado, donde fluyen libremente los pensamientos y se rescata la esencia humana; elementos que fusionados nos permitirán generar una estrategia de comunicación altamente efectiva".

**Mario Bossolasco (2013)**

Ex director de comunicación, Ministerio de Educación de Uruguay

"Desde la perspectiva de la NTE, la comunicación no es el fin de los procesos, sino el principio que desencadena la estrategia que nos llevará a unas nuevas relaciones".

**Francisco Aguadero**

Consultor, España

Así lo ve también uno de los padres de la comunicación participativa para el desarrollo, el boliviano Alfonso Gumucio cuando dice:

"La NTE no solamente es un aporte innovador, sino sembrado de provocaciones intelectuales a partir de las cuales es posible especular y elaborar pensamiento"

**Alfonso Gumucio Dagrón**

Uno de los padres de la Comunicación Participativa para el Desarrollo



"La Nueva Teoría Estratégica nace y se desarrolla en la convergencia de saberes que desde la complejidad nos permiten abordar no sólo el pensamiento sino también la acción de un modo no disociado".

**Denise Najmajnovich**

Profesora, Epistemóloga (Argentina)

"Esse enfoque da NTE dá relevo às condutas compreensivas e articuladoras que exigem a qualificação da competência de escuta, e, fundamentalmente, a busca do que é comum: a articulação da pluralidade de percepções para o bem social maior. Nessa direção, mesmo considerando-os insuficientes, Pérez (2012) atenta para três fundamentais deslocamentos: do conflito para a eleição de estratégias (o Estrategar); a gestão produtiva do conflito; e a compreensão de que a sociedade é um jogo de soma positiva".

**Rudimar Baldissera**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil)

### **Quedaba una pregunta en el tintero ¿Algo fallará cuando la NTE no ha trascendido el ámbito Iberoamericano y las Universidades Norteamericanas no han manifestado su interés por la NTE?**

No me gusta esta pregunta: es capciosa y sesgada. Presupone que solo es ciencia aquello que en Estados Unidos se bendice como tal. Pero, por desafortunada que sea, me la han hecho varias veces (y peor es cuando la piensan y no la formulan). Al menos el que pregunta te da la oportunidad de responderle. Sin duda caben varias respuestas. Pero solo una es la buena: hoy los líderes de la Estrategia de Norteamérica y Canadá han venido a dar la razón a la NTE. Aunque lo han hecho de forma indirecta y muy probablemente sin siquiera conocerla.

Me explicaré: en 2008, 7 años después del nacimiento de la NTE, Prahalad y Hamel- los mismos que en 1994 se habían cuestionado el paradigma del management estratégico- lideraron un encuentro de expertos en Half Moon Bay (HMB) (California) para hablar a corazón abierto sobre ciertas ideas "heréticas" las que habían llegado por distintos caminos. Las conclusiones se concretaron en un manifiesto de 25 puntos en el que proclaman **la muerte del management** tal y como hoy está concebido. 25 puntos que Gary Hamel publicó en el nº de Febrero 2009 de Harvard Business Review.

No fue algo improvisado. El propio Gary Hamel ya lo había anticipado un año antes en el Capítulo 1º de su libro **The Future of Management** (2007) titulado: *The end of Management?*

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

"Managers today face a new set of problems, products of a volatile and unforgiving environment. Some of the most critical (...) To successfully address these problems, executives and experts must first admit that they've reached the limits of Management — the industrial age paradigm built atop the principles of standardization, specialization, hierarchy, control, and primacy of shareholder interests. They must face the fact that



tomorrow's business imperatives lie outside the performance envelope of today's bureaucracy-infused management practices" (Hamel, 2009).

Se colgaron trabajos en Internet sobre las similitudes entre los 25 puntos de HMB y los 7 cambios de la NTE, y casi todos los expertos concluyeron que hay un fuerte paralelismo entre ambas propuestas solo que HMB se refiere al *management* estratégico mientras la NTE se refiere a la estrategia como tal. También señalaron que en su forma de exponer HMB es más pragmático y la NTE más retórica.

Lo importante es que ambos movimientos propugnan una refundación. El grupo norteamericano de HMB conscientes de que sus ideas podían hacer daño al negocio de las business schools y que iban a generar reacciones contrarias, se rebautizó como "la brigada de los renegados".

En cambio el grupo iberoamericano fue seguir trabajando la NTE al tiempo que la rebautizaba como "el paradigma emergente". Y ese es el título del libro sobre la NTE que la Universidad Mayor de Chile y la editorial Santillana están editando en estos momentos y que se presenta el día 15 de octubre 2014 en Santiago de Chile.

## 6. Conclusiones

Me gustaría pensar que la historia que les he contado ha cumplido lo que en su inicio les había prometido. Venimos buscando una respuesta a la pregunta que Prahalad y Hamel plantearon hace 20 años, y para ello he tratado de identificar los **problemas** que cuestionaron al anterior paradigma, visto los caminos que se abrieron con su crisis y las **propuestas** que han ido emergiendo. Nos ha complicado las cosas el que una de esas propuestas fuese mía. Y por ello, no pudiendo ser neutral, he tratado de ser objetivo, acudiendo para ello a citas y referencias de terceros.

La sorpresa final es que a lo largo de este recorrido no hemos encontrado una sino dos respuestas, o si se prefiere **dos paradigmas**: uno **científico**: el de la complejidad que está llamado a gobernar nuestra mente y nuestra mirada de investigadores (que debemos a Edgar Morin, sin olvidar a Atlan y al Instituto Santa Fé) y otro paradigma **disciplinar** que tendría que gobernar nuestra actividad profesional de estrategas y ahí es donde emerge la NTE como una posibilidad a considerar.

Contada la historia, y a punto de echar el cerrojo a este relato, recupero mi palabra y mis emociones para expresar mis agradecimientos. Como padre de la NTE me siento honrado por los giros que ha tomado esta historia. Al tiempo que agradecido por los apoyos recibidos

Pero nada es casual, pienso que la principal razón por la que los investigadores, portugueses, brasileños, argentinos, bolivianos, mexicanos, colombianos, uruguayos, chilenos y españoles que venimos citando, identifican la NTE como el nuevo paradigma es porque conectan con sus propuestas (complejidad, caos, fluido, humanidad, relacionalidad, comunicación, interpretación, significación, etc.) y ven en ella un cauce para futuros avances. Han encontrado en la NTE un territorio donde sentirse a gusto y ser capaces de construir relaciones más eficientes entre las personas y las organizaciones. De hecho, pienso que ya participaban de esas ideas antes de la NTE y que esta lo que ha hecho es facilitarles el trabajo con sus desarrollos.

Sea como sea, este apoyo de los expertos iberoamericanos y algunos europeos representa, sin duda, un escenario gratificante, pero debemos mantener la cabeza fría. Queda camino por recorrer y la NTE todavía tendrá que demostrar su capacidad para emmarcar y orientar el futuro pensamiento estratégico y los modelos de acción que de él se deriven. Ojalá sea así y la



emergencia se convierta en consistencia. Una de las ventajas de las sociedades abiertas es que la NTE como toda teoría queda sometida al juicio de la comunidad científica.

Para poner punto final hago más las palabras de **Alfonso Vargas** (2009): "Nos sumamos a quienes entienden que los diseños estratégicos del siglo XXI van a estar marcados por visiones enraizadas en el paradigma de la complejidad, Sustentadas en un pensamiento que prioriza la comprensión de las relaciones (entre el todo y las partes, entre las partes entre sí, y con el entorno) y los procesos de cambio".

## 7. Referencias bibliográficas

- [1] ALONSO BAQUER, M. (2000). *¿En qué consiste la estrategia?* Ministerio de Defensa de España. Secretaría General Técnica.
- [2] ANSOFF, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- [3] ANSOFF, I. (1972). The Concept of Strategic Management. *Journal of Business Policy*, vol. 2(4).
- [4] ANSOFF, I. (1979). *Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons.
- [5] BABIAK, P. y HARE, R. D. (2006). *Snakes in suits. When pscopaths go to work*. EE.UU.: Harper Business.
- [6] BOSSOLASCO, M. (2013a). La NTE ofrece una renovada visión de la Comunicación Organizacional. *Dircom*, 101.
- [7] BOSSOLASCO, M. (2013b). Frases sobre la Nueva teoría estratégica de autores reconocidos. *Dircom*, 101.
- [8] BOYER, L. y EQUILBEY, N. (1993). *Historia del management*. Bilbao: Deusto.
- [9] CHAKRAVARTHY, B. S. y DOZ, Y. (1992). Strategy process research. *Strategic Management Journal*, vol. 13 (special issue, summer 1992), 5-14.
- [10] COPPOLA, G. (2009). La nueva teoría estratégica y el jardín de los caminos que se bifurcan. *Estrategia y Comunicación*. Disponible en [http://www.tendencias21.net/estrategia/La-nueva-teoria-estrategica-y-el-jardin-de-los-senderos-que-se-bifurcan\\_a87.html](http://www.tendencias21.net/estrategia/La-nueva-teoria-estrategica-y-el-jardin-de-los-senderos-que-se-bifurcan_a87.html)
- [11] DAMASIO, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Putnam.
- [12] DRUCKER, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- [13] GALINDO CÁCERES, J. (2011). Comunicación estratégica e ingeniería en comunicación social. Apunte analítico crítico sobre el libro Estrategias de Comunicación de Rafael Alberto Pérez. *Razón y palabra*, 75.
- [14] GALINDO CÁCERES, J. (2013a). Comunicación humana y complejidad. En *La complejidad de lo social. La trama de la vida*. Biblioteca Nueva.
- [15] GALINDO CÁCERES, J. (2013b). ¿Qué queda por hacer con la NTE? Una mirada hacia el futuro. *Dircom*, 101.
- [16] GARCÍA MÁRQUEZ, G. (1967). *Cien años de soledad*. Buenos Aires: Sudamericana.
- [17] GRUNIG y HUNT (1984). *Managing Public Relations*. Holt: Rinehart and Winston.
- [18] GUMUCIO DAGRÓN, A. (2010). *Valió la pena la larga espera*. Bitácora memoriosa.
- [19] HABERMAS, J. (1973). *The Theory of Communicative Action. Volumen II: Lifeworld and System*: A



*Critique of Functional Reasoning.* Boston: Beacon Press.

- [20] HABERMAS, J. (1987). *Teoría de la acción Comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social.* Madrid: Taurus.
- [21] HAMEL, G. (1997). Killer Strategies that Make Shareholders Rich. *Fortune*, vol. 135(12), 22-33.
- [22] HAMEL, G. (2007). *The Future of Management.* Boston: Harvard Business School Press.
- [23] HAMEL, G. (2009). *Moon Shots for Management.* Boston: Harvard Business Review.
- [24] HERRERA, R. y PÉREZ, R. A. (2007). *La NTE: el paradigma emergente.* Santiago de Chile: Santillana-FISEC.
- [25] HUFF, A. S. y REGER, R. K. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13.
- [26] IGLESIAS, E. V. (2009). *Hacia una Teoría general de la estrategia.* Barcelona: Ariel Editores.
- [27] ITAMI, H. y Roehl, Th. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets.* Cambridge: MA:Harvard University Press.
- [28] KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review* 80, 237-251.
- [29] KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P. y TVERSKY, A. (Eds.). (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.* New York: Cambridge University Press.
- [30] KAUFMANN, A. (1967). *La Ciencia y el Hombre de Acción. Introducción a la praxeología.* Madrid: Guadarrama.
- [31] KIECHEL W. III. (2010). *The lords of Strategy.* Boston, MA: Harvard Business Press.
- [32] KOCH R. (1995). *Financial Times Guide to Strategy.* Londres: FT- Pitman Publishing.
- [33] KUNCHS, M. (2013). Contexto socioeconómico y transformaciones de las comunicaciones en las organizaciones. En PÉREZ, A. y SANFELIU I. (coords.): *La complejidad de la vida social. La trama de la vida.* Biblioteca Nueva.
- [34] KUNCHS, M. (2014). NTE: una nueva mirada a la comunicación en las organizaciones Margarida Maria Krohling Kunsch. En HERRERA, R. y PÉREZ R. A. (ed) *La NTE: el paradigma emergente.*
- [35] LÓPEZ, H. (2013). Frases sobre la Nueva teoría estratégica de autores reconocidos. *Dircom*, 101.
- [36] MARTIN SERRANO, M. (2007). *Teoría de la Comunicación. La comunicación la vida y la sociedad.* Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- [37] MATURANA, H.R. (1970). *Biology of Cognition.* Urbana Biology Laboratory.
- [38] MATURANA, H. R. y VARELA, F. J. (1980). Autopoiesis and Cognition. Holland: D. Reidel Publishing.
- [39] MATURANA, H. R. y VARELA, F. J. (1984). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano.* Santiago de Chile: Ed. Universitaria.
- [40] MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.* Nueva York: McGraw-Hill.
- [41] MINZBERGT, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning.* Prentice Hall.
- [42] MIROWSKI, Ph. (1989). *More Heat than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics.* Cambridge: Cambridge University Press.
- [43] MORIN, E. (1978). *El paradigma perdido, el paraíso recobrado.* Barcelona: Kairós.



- [44] MORIN, E. (1982). *Para salir del siglo XX*. Barcelona: Kairós.
- [45] MORIN, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- [46] NASH, J. F. (1950). The bargaining Problem. *Econometrica*, 18.
- [47] NASH, J. F. (1953). Two person, cooperative game. *Econometrica*, 21.
- [48] ORMEROD, P. (1994). *The Death of Economics*. London: Faber and Faber.
- [49] OVEJERO, F. (2005). El poder y las razones: el territorio de la política. *Revista de Libros*, 103-104.
- [50] PÉREZ, R. A. (2001). *Estrategias Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- [51] PÉREZ, R. A. (2004). Communication Strategy. *European Journal of Communication*, vol. 19.
- [52] PÉREZ, R. A. (2005). Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica, *FISEC-Estrategias, Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, vol. 1(2).
- [53] PÉREZ, R. A. (2008). Siete cambios que conducen a una nueva teoría estratégica más humanizada. En *Comunicación, Ciudadanía y valores. Reinventando conceptos y estrategias*. Quito, Ecuador: OCLACC/ UTPL.
- [54] PÉREZ, R. A. y MASSONI, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- [55] PÉREZ, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- [56] PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- [57] PRAHALAD, C. K. y HAMEL G. (1994). Strategy as a field of study: Why Search for a New paradigm. *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- [58] PRAHALAD, C. K. y HAMEL G. (1995). *Competing for the future*. Harvard Business Press.
- [59] PRAHALAD, C. K. y HAMEL G. (1997). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- [60] REYES HEROLES, F. (1998). *Conocer y decidir*. México: Instituto de estudios Educativos y Sociales.
- [61] RONDA PUPO, G. (2007). Dirección estratégica: constructo y dimensiones. *El constructo y dimensiones de la Habana*. Ediciones Futuro.
- [62] RONDA PUPO, G. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2).
- [63] RONDA PUPO, G. y LÓPEZ ZAPATA, E. (2008). Estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto de estrategia elaboradas durante los años 1961 y 2000. *Revista Redes* vol. 1.
- [64] RUESCH, J. y BATESON, G. (1951). *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. Nueva York: Norton.
- [65] SÁNCHEZ PÉREZ, C. M. (2014). Decir es hacer. En HERRERA, R Y PÉREZ, R.A (eds.): *La NTE: el paradigma emergente*. Santiago de Chile: Santillana-FISEC.
- [66] SCHELLING, Th. C. (1980). *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.
- [67] VARELA, F. (1988). *Conocer*. Barcelona: Gedisa.
- [68] VARGAS SÁNCHEZ, A. (2012). Systemics, connectivity and innovation: what role do we want them to play in a new perspective on strategy? *Sinergy*, 8.



- [69] VARGAS SÁNCHEZ, A. (2013). Dirección de Empresas y complejidad. Estado de la cuestión. En PÉREZ, R.A. y SANFELIU, I. *La complejidad de lo social. La trama de la vida*. Biblioteca Nueva.
- [70] VARGAS SÁNCHEZ, A. (2014). La construcción de una Nueva Teoría Estratégica desde el enfoque de la complejidad y el caos. En *La Nueva Teoría estratégica: el paradigma emergente*. Santiago de Chile: Universidad Mayor.
- [71] VIEIRA, V. y CHAMBEL, M. J. (2013). Creciente complejidad en las organizaciones. En PÉREZ, A. y SANFELIU, I. (Coords.). *La complejidad de lo social. La trama de la vida*. Biblioteca Nueva.
- [72] VON NEUMANN J. y MORGENTERN, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, New Jersey: The University Press.

