

II
ENCUENTRO IBEROAMERICANO
SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La nueva teoría estratégica: Estado de la cuestión

Rafael Alberto Pérez *

Sevilla, 16 >18 septiembre 2004

* Profesor de la Universidad Complutense de Madrid; Fundador del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación; Presidente de la firma de comunicación e imagen, Consultores Quantumleap; miembro de Dircom y del Consejo Editorial de la revista científica on line “Tendencias 21”. Autor del libro “Estrategias de Comunicación” (Ariel, 2001)

La nueva teoría estratégica: Estado de la cuestión

“El futuro ya no es lo que era”

Boutade anónima

> INTRODUCCIÓN:

“Necesitamos una nueva teoría estratégica para la vida cotidiana que sea menos geométrica y mas cualitativa; menos racional y, en cambio, más hermenéutica y relacional”

Conclusiones del I Encuentro Iberoamericano
Sobre Estrategias de Comunicación

Las palabras que encabezan estas líneas, tomadas de las Conclusiones del I Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (Madrid, 2002), constituyen el punto de partida de mi reflexión, hoy en Sevilla, dos años después.

Unas palabras que, en mi opinión, no sólo plantean un reto intelectual y marcan un camino, sino que además abren serios interrogantes:

*¿Existe esa nueva teoría o estamos hablando de una entelequia?
¿Necesitamos realmente una nueva teoría estratégica?
¿Seremos capaces de diseñarla?*

Mi intención, dentro de los límites necesariamente cortos de mi intervención, es dar debida respuesta al primero de esos interrogantes; formular algunos argumentos en torno al segundo y finalmente hacer una propuesta que, caso de llegar a buen término, permitiría, en su día, dar una respuesta afirmativa al tercero.

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

1> ¿Dónde estamos?

2> “Se busca”: Una nueva teoría estratégica

3> Pero ¿Qué hacen unos comunicadores hablando de estrategia?

4> Propuesta a modo de epílogo

Y sin más preámbulos entramos en materia:

1> ¿DÓNDE ESTAMOS?

“El investigador, para encontrar la realidad total y concreta (...) debe esforzarse por integrar en el estudio de los hechos sociales, la historia de las teorías con respecto a esos hechos”

Lucien Goldmann

Pienso que estamos viviendo tiempos de confusión en materia de estrategia y que para explicar donde estamos, y ubicar la “nueva teoría” en su contexto, se hace necesario aclarar algunas cuestiones previas:

1.1.- Pero, ¿De qué nueva teoría hablamos:

Lo primero que habría que decir es que esa nueva teoría que da título a este encuentro todavía no existe como tal. Lo que llamamos “nueva teoría” es realmente un “proyecto de teoría”. Pero esto debería ilusionarnos más que decepcionarnos: nos enfrentamos a un reto considerable. Y lo más importante, la respuesta a ese desafío ya está en marcha.

La propuesta de construir “una nueva teoría estratégica” surge precisamente de un grupo de expertos de las dos orillas, entre los que nos encontramos algunos de los aquí reunidos. Pero ¿Cuál es el verdadero alcance de esta propuesta?

Si Vds. se toman la molestia de entrar (como yo hice el 11-VIII-2004) en Google y buscan “nueva teoría estratégica” en encontrarán 119 resultados en castellano y 38 en inglés. La mala noticia es que esa mínima presencia en internet es lo mismo que nada. Las buenas noticias son que el año pasado por estas fechas solo había 19 apariciones y que estamos ante un movimiento liderado por hispanoparlantes.

De los 119 resultados:

- **99 se refieren a FISEC o alguno de sus miembros**
- **11 a Toni Negri**
- **3 a Peter Drucker**
- **6 a varios**

Esto quiere decir que estamos ante un tema fronterizo. Apenas iniciado. Que para unos es una mera anécdota, mientras para otros la punta de un iceberg. Que, sin duda, va a exigir el esfuerzo de todos, pero que, en compensación, puede abrir nuevos e interesantes horizontes.

Esa y no otra es la aspiración de FISEC al convertir esa “nueva teoría” nonata en el tema principal de su II Encuentro. Pero que nadie se lleve a engaño, esa “nueva teoría” no será tanto el fruto de uno ni de varios Encuentros como el resultado de la presión que los respectivos contextos sociales están ejerciendo sobre todos aquellos que tienen que diseñar y tomar decisiones estratégicas. No es casual, pues, que hoy aquí nos hayamos reunido a reflexionar juntos directivos de empresa y profesores.

De esta forma, alimentada por los sueños de los académicos y por las pesadillas de los profesionales, la nueva teoría resultante nacerá con los pies en el suelo y la cabeza puesta en un mundo mejor o, al menos, más armónico.

1.2.- ¿Qué hay de nuevo en la estrategia?

Para entender que significa realmente la “nueva teoría”, o mejor aún, que sentido tiene el calificativo “nuevo” aplicado a la estrategia ⁽¹⁾ lo mejor es determinar el grado de innovación que se viene generando en esta materia

Pues bien, para algunos la estrategia es un saber atemporal. Los que así piensa, suelen decir que toda la sabiduría estratégica estaba ya en los primeros textos de Sun Tzu y Eneas el Táctico (siglos V y IV a C.). Y que las innovaciones de los gurúes de moda no son si no variaciones en torno a unos mismos principios estratégicos. No seré yo quien les lleve la contraria... *E pur si muove*: basta con cotejar los textos primerizos de los autores citados, o de cualquier otro clásico, con las obras recientes de Porter, Nalebuff, Mintzberg, Prahalad, etc. para comprobar el largo viaje que la estrategia ha realizado- en cuanto saber aplicado- desde sus orígenes hasta el presente.

La contradicción es aparente: mientras los principios que animan la estrategia vienen de muy atrás y parecen tan inmutables como nuestra propia condición humana, las formulaciones teóricas sobre estrategia nunca- en sus XXV siglos de existencia escrita- han dejado de cambiar. Una evolución que continúa en nuestros días, y que todo indica que seguirá.

1.2.- El cambio que estamos viviendo:

Ya sabemos algo. Estamos ante una teoría viva, pero para entender la naturaleza de esos cambios: sus grandezas pero también los vicios ocultos y sesgos que arrastran, tenemos que fijarnos en el lugar donde se generan y en la historia de las macroteorías que los enmarcan y condicionan.

Me he permitido hacer para Vds. este ejercicio: un **mapa de la innovación en teoría estratégica** tomando como punto de partida el año 1944 con el nacimiento de la teoría estratégica como ciencia.

I FASE: 1944-1954 (Una gran revolución científica)

(1) Economía: La teoría de los juegos: Con la obra de John von Neumann y Oskar Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior* (1944) la teoría estratégica emerge como disciplina científica ⁽²⁾.

La teoría de los juegos comenzó siendo una orientación revolucionaria de los problemas seculares de decisión. En un primer momento no solo la orientación era

⁽¹⁾ Con la palabra *estrategia* ocurre lo mismo que con las palabras “comunicación”, “historia”, “economía” y otras, que son empleadas tanto para designar una disciplina como su objeto de estudio. Esta ambigüedad puede generar ciertas imprecisiones y equívocos. Con la finalidad de evitarlos, a partir de ahora emplearé los términos *teoría estratégica* para indicar la disciplina y *estrategia* a secas para designar el fenómeno objeto de estudio.

⁽²⁾ Después de dos brillantes anticipos, uno de Borel (1921), y otro del propio J. von Neumann (1928)

revolucionaria sino que los propios resultados podrían considerarse también revolucionarios. Se llegó a una nueva y más profunda comprensión de la incertidumbre. La teoría estratégica cobró un estatuto autónomo y se convirtió en un campo científico fascinante en el que eran frecuentes las ideas nuevas y originales. De ahí su influencia en otras disciplinas. De este gran momento innovador desearía retener dos apuntes:

- El texto fundacional de la teoría de los juegos nace- como su propio nombre indica- como una obra de **Economía** con la pretensión de dotar a las Ciencias Económicas de la exactitud matemática de la que carecían.
- A pesar de ello, Von Neumann desborda el marco de la Economía, para concebir una **Teoría General** para la toma de decisiones ante la incertidumbre estructurada cualquiera que sea su objetivo, económico, político, comunicativo, etc.

(2) Estudios interdisciplinares: Innovación generada en otras teorías: La interdisciplinariedad- allí donde se cruzan y fertilizan dos o más disciplinas- es causa frecuente de innovación. La estrategia no iba a ser excepción:

- El éxito de la teoría de los juegos favoreció la exportación de los conceptos y modelos a una serie de disciplinas aparentemente muy alejadas de la estrategia. Biología, genética, antropología, sociología, psicología, psiquiatría, econometría, estadística, prospectiva, teoría de la decisión, ciencias políticas, se vieron así enriquecidas. Pero, en todos esos casos se trata de innovaciones producidas en las diferentes teorías en cuestión y no de cambios de la propia teoría estratégica.
 - Por su proximidad a la temática de este II Encuentro, merecen destacarse las innovaciones generadas en dos campos:
 - a) **La estrategia militar:** Los desarrollos de la teoría de los juegos resultarían de gran aplicación en el ámbito militar durante la segunda guerra mundial. Dos organismos lideraron este proceso, en Inglaterra el *Center for Strategic Studies* (investigación operativa) y en Estados Unidos la *RAND Corporation* (aplicaciones de la teoría de los juegos a algunos de los temas “duros” de la guerra fría, como el de los misiles de largo alcance). La RAND se convirtió durante varias décadas en el foco de los nuevos hallazgos en teoría de los juegos.
 - b) **Las estrategias de comunicación:** Hubo que esperar a 1980 (y por tanto 25 años mas allá del horizonte temporal de esta I Fase), para que el modelo lógico-analítico de la teoría de los juegos fuese propuesto como paradigma de la comunicación estratégica. Ese hecho ocurrió en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid (Alberto Pérez, 1980; Alberto Pérez, y Martínez Ramos, 1981) y 9 años mas tarde en la Universidad Estatal de Illinois (Priscilla Murphy, 1989)
-

II FASE: 1954-1979 (Los años dorados de la teoría estratégica)

(3) **El Management operacional:** La segunda Fase se inicia con la entrada de la teoría estratégica en el *management* y su integración en las Business School. Es Peter Drucker quien propone por primera vez el concepto de “*decisión estratégica*” en su libro *The Practice of Management* (1954). Un año mas tarde la *Harvard Business School* dedica su *Twentyfith National Business Conference* a la estrategia, bajo el título de *Planning the Future Strategy of your Business*⁽³⁾. Estamos ante otro momento brillante, pero esta vez no se trata de una revolución sino de un proceso de reajuste desde la rigidez de la teoría de los juegos (estrategias dominantes, etc.) a modelos económicos/directivos más flexibles.

LA TEORÍA ESTRATÉGICA TAMBIÉN TUVO SUS AÑOS '60

En el *plano académico* destacan tres hitos:

- La publicación por Theodore LEVITT en 1960 de su celebre artículo *Marketing Myopia* en la *Harvard Business Review* que habría de revolucionar el enfoque estratégico de los mercados.
- La advertencia lanzada en 1962 a la clase empresarial americana por Alfred CHANDLER, en su obra *Strategy and Structure*, de que, en entornos cambiantes, las empresas deben tener la capacidad de adaptar sus estructuras a sus estrategias; y
- La edición en 1965 de *Corporate Strategy* de Igor ANSOFF, que constituyó el primer trabajo de conjunto sobre las decisiones estratégicas y sobre el proceso lógico de su formulación

En el *plano profesional* el impulso más importante en la historia de la estrategia ha sido la fundación en 1964 del **Boston Consulting Group** por Bruce HENDERSON, que habría de aportar dos de los instrumentos más destacables en estrategia empresarial: la curva de experiencia y la matriz crecimiento/participación.

A estos años de gloria les sucede un período de decepción en las promesas de los nuevos métodos (la matriz crecimiento/participación- símbolo del management de portafolio- y la planificación estratégica, reciben fuertes críticas); y de regreso al pragmatismo empresarial (unidades de negocios) y al componente intuitivo del pensamiento estratégico.

III FASE: 1979-1994 (25 años de ciencia normal)

La III FASE representa un **cambio de énfasis**: el management (autocalificado de estratégico por Ansoff en 1979) se apropia de la estrategia y la eleva a los altares como su “corazón conceptual”. Pero también un **cambio de locus**: Toda la teoría estratégica se produce desde el management.

⁽³⁾ Se podría pensar que todo este proceso es un caso más de interdisciplinariedad, y en verdad lo fue en un principio. Pero pronto deja de serlo en la medida en que el management se apropia de la estrategia y la reubica como una disciplina propia.

En ella, y siempre dentro del *management*, distinguimos dos líneas de innovación bien diferenciadas:

(3. a) Producción dentro del paradigma dominante: Es un momento de gran éxito y parafernalia. La teoría estratégica elaborada en las Business School se encuentra con su público: los directivos y ejecutivos de empresa. Y para impresionarlos los profesores de *management* se disfrazan de gurús. Un término que dice mucho del momento que intento describir. Éxito significa best sellers. Es tal la abundancia de nueva bibliografía sobre estrategia que muchos de nosotros hemos tenido problemas para mantenernos al día. Pero, poco a poco, se descubre que tanto más leída tanto menos aplicada: pocas veces la estrategia había estado tan alejada de los comportamientos reales de las empresas. En palabras de Richard Koch (1995):

Sabemos más sobre estrategia que hace 10, 20, 30, o 40 años pero nunca como ahora este tema ha sido tan frustrante y confuso tanto para el profesional como para el estudiante. Un mayor conocimiento no ha significado una mayor claridad ni utilidad

Los llamados expertos en estrategia- consultores, académicos- se han envuelto ellos mismos en discusiones, opacidad y técnicas propias. Han pretendido y buscado nuevos enfoques, diferenciación e innovación, en vez de tratar sobre el valor real que la estrategia posee para quien la necesita de verdad.

El resultado es que para muchos directivos “estrategia” ha comenzado a parecer una palabra sin sentido o desesperadamente académica

Lo cierto es que producción no es igual a revolución. De esta forma, perfectamente predecible, aunque no por ello menos decepcionante, la teoría estrategia liderada por los gurús del management estratégico pasó de sus momentos de gloria revolucionaria a un período de consolidación “exitosa”. En palabras de Thomas Kuhn podría decirse que entre los años 44-79 nos encontrábamos en un período de “cambio de paradigma” y que del 79 al 94 nos encontramos en un período de “ciencia normal” ⁽⁴⁾. Lo que no ha impedido que se diesen algunos destellos de innovación, pero estos han procedido más de la heterodoxia que del dogma.

(3, b) Propuestas de innovaciones que implican rupturas significativas:

- **La primera gran ruptura** la encontramos en Itami (1987) y los autores que le han seguido, al poner en relevancia los activos **intangibles**, hasta ese momento prácticamente olvidados por los economistas. La incorporación de variables cualitativas de difícil- que no imposible- medición, representa sino una revolución si un intento de “alargamiento del management” que le permite trabajar por primera vez con nuevos parámetros como “diferenciación/imagen”, “cultura/comunicación corporativa” etc.

- **La segunda ruptura** la integran las distintas aportaciones en torno a la “gestión del conocimiento” y la “organización que aprende” (Senge, 1990) ⁽⁵⁾. Al introducir la

⁽⁴⁾ El que sea “ciencia normal” no implica nada negativo, ni niega la brillantez indudable de algunas aportaciones (Véase Cuadro 1) La historia de cualquier campo científico no se caracteriza precisamente por la existencia de períodos revolucionarios continuos. Los periodos de consolidación y crecimiento regular constituyen la mayor parte de la historia de la ciencia. Las mejoras sustanciales, revolucionarias constituyen la excepción.

⁽⁵⁾ Aunque no debemos olvidar que esta fue una idea ya anticipada en 1974 por el premio Nobel, Hebert Simon.

Teoría General de Sistemas, en el campo del **management** y en el de la **Teoría de la Organización** provocan un cambio de gran alcance en nuestra manera de entender las relaciones de las corporaciones con sus distintos entornos, y en consecuencia en el modo concebir sus estrategias.

IV FASE: 1994-1999 (...Y Prahalad abrió la caja de Pandora)

La IV Fase la abren por derecho propio Prahalad y Hamel al publicar en Strategic Management su famoso artículo “*Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm*” (1994) En él se atreven a cuestionar frontalmente el paradigma vigente.

Aunque Prahalad y Hamel no pretendieron nunca transgredir el marco managerial en el que plantean su reflexión y a pesar de que su artículo no generó demasiadas adhesiones de sus colegas (si introducimos hoy en Google “new strategic paradigm” sólo aparecen 228 resultados), lo cierto es que se había abierto la caja de Pandora y desde entonces no han parado de surgir propuestas revisionistas. En ellas el management no es cuestionado como tal, pero, eso sí, se le acusa de generar un triple sesgo en lo que a la teoría estratégica se refiere:

- El 1ª sesgo se refiere al campo y foco de estudio: lo económico
- El 2º a las variables e instrumental utilizado: magnitudes cuantitativas, modelos matriciales, etc.
- El 3º sesgo afecta a la forma de pensar los problemas: matematicismo, instrumentalismo teleológico, funcionalismo, etc.

Unos sesgos que repercuten en la teoría estratégica que hemos heredado.

Pues bien, a las críticas desde dentro y desde fuera del management se unieron las críticas desde fuera del sistema (neoliberal). De esta forma se puede decir que en 1999 se habían sentado las bases sobre las que la “nueva teoría” estaba a punto de emerger. Todo ello será el tema central de la II Parte.

CONCLUSIONES DE LA I PARTE:

***Sabemos donde estamos: Nos encontramos inmersos en un proceso de cambio y de producción de “nueva teoría” estratégica.
El hablar de “nueva teoría” estratégica no es algo nuevo***

La teoría estratégica evoluciona y lo hace alternando revoluciones científicas con períodos de ciencia normal (como es habitual en cualquier otra disciplina). A lo largo de nuestra exposición hemos distinguido cuatro grandes Fases y hemos visto como a partir de la III (1979- 94) prácticamente toda la teoría estratégica se produce desde el management. Lo que genera sesgos que van a dar pie a críticas y propuestas heterodoxas tanto desde dentro del management (tímidas y prudentes) como desde fuera (más globales y rompedores). Se había creado ya el clima en el que la “nueva teoría” estaba a punto de emerger.

2> “SE BUSCA”: UNA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA

“Mi tesis en este trabajo es que necesitamos una nueva revolución científica (o quizás varias nuevas revoluciones)...”

Gordon Tullock
Refiriéndose a la Public Choice

2.1.- Hacia donde vamos:

Retomamos nuestra historia en 1999, y ponemos nuestro foco en estos cinco últimos años (que muy bien podrían representar una inacabada V Fase).

Decíamos que se había abierto la caja de Pandora y desde entonces no han parado de emerger visiones críticas (¿utópicas?) del actual estado (¿global?) de cosas. Pero estas propuestas innovadoras en estrategia, ya no surgen desde el management que sigue su camino de ciencia normal.

Surgen desde Foros encumbrados (Río,1999; 2002; PortoAlegre, 2003; etc.); desde comunidades políticas locales (venezolanas, colombianas, bolivianas, chilenas, etc.) ; desde ideólogos y periodistas comprometidos (Toni Negri, Ramonet); desde agencias gubernamentales y no gubernamentales; desde empresas transnacionales que tropiezan con problemas interculturales no contemplados en los modelos estratégicos convencionales; y como no, desde el mundo académico, pero esta vez desde las Ciencias Humanas: desde la Antropología Cultural (Constantin von Barloewen, 2002); la psicología (Daniel Kahneman); la Filosofía (Javier Echeverría, Fernando Sabater), y la Comunicación (Paulo Freire; Mario Kaplun, Jesús Barbero, Rafael Alberto Pérez y un largo etcétera). Como puede apreciarse, el *locus* ha cambiado una vez más, si bien en esta ocasión hay que hablar de *loci*, en plural

Este conglomerado de voces críticas coincide en cuestionarse la validez de las actuales estrategias para resolver los nuevos retos y problemas del siglo XXI. Coincide en la necesidad de trabajar con nuevos mapas, modelos y orientaciones. Coincide, fundamentalmente, en la necesidad de un cambio.

Pero tan importante como lo que une está lo que separa. Y las divergencias entre las propuestas se encuentran en el mayor o menor grado de ideologización; en el énfasis político, económico, empresarial, social, o ecológico; en su carácter reactivo (y a veces contestatario) o proactivo; en su planteamiento micro o macro; en la búsqueda de soluciones a problemas específicos o de formulas mas abstractas y generales.

Es evidente que todas estas propuestas de innovación nos conciernen y nos enriquecen- por alejadas que puedan estar de los presupuestos teóricos que aquí nos han reunido- por la sencilla razón de que la teoría estratégica es siempre una praxeología, una teoría para la acción. Pero, como buenos académicos hemos de acotar nuestro campo de estudio y este es la teoría estratégica y dentro de ella la que hemos llamado “nueva teoría”. Acotación necesaria para distinguirla de las otras corrientes de innovación. A tal propósito dedicaré el resto de mi intervención.

2.2.- Los caminos que conducen hacia ¿una? nueva teoría

Una forma muy pragmática de acotar qué es y que grado de desarrollo tiene la “nueva teoría estratégica” consiste en centrarse en aquellas líneas de investigación cuyos resultados sugieren la conveniencia de una reformulación de la teoría estratégica, tal y como ahora la conocemos. En un intento de esquematización, me he permitido agruparlas en cuatro: (Alberto Pérez, 2004):

1ª LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EL ENFOQUE DE LOS PARADIGMAS

Trabaja sobre la hipótesis de que los cambios del entorno y los nuevos problemas están planteando exigencias muy concretas que tropiezan con algunos de los planteamientos de la teoría estratégica convencional.

Como consecuencia de ello, cada día aparecen más excepciones que ponen de manifiesto que la teoría actual resulta insuficiente para dar debida explicación y respuesta a los conflictos/oportunidades del nuevo entorno y reclaman con la fuerza de los hechos un cambio de paradigma.

Esta línea de investigación fue objeto de mi ponencia en el I Encuentro y no quisiera repetirme, tan solo recordar las tesis básicas allí mantenidas, que son estas:

La naturaleza y magnitud de los problemas del comienzo del siglo XXI plantean unas exigencias muy concretas a la teoría estratégica:

- Orientación al consenso
- Interculturalidad
- Integración de la comunicación (participativa y dialógica)
- Recuperación de los valores
- Profilaxis en origen

A su vez estas exigencias tropiezan con viejos problemas de la teoría:

- Con la noción del juego como conflicto y con la concepción del mercado como competencia pura y dura
- Con el supuesto de racionalidad (entendida esta como única y no como plural y cultural) (6)
- Con la pérdida del sujeto y con el carácter económico e instrumental de la teoría estratégica actual
- Con el olvido de la comunicación: la teoría estratégica y la economía sólo se han preocupado de la información
Con el modelo dominante para el cambio social (despotismo ilustrado)
- Con el actual orden internacional

Es en ese fuego cruzado entre las constricciones teóricas y las demandas sociales desatendidas donde esta línea de investigación cobra todo su sentido.

2ª LÍNEA DE INVESTIGACIÓN RECUPERAR AL HOMBRE Y SUS CAPACIDADES NATURALES,

PARA REINCORPORARLOS EN LA TEORÍA

Este línea de investigación sugiere la necesidad de reincorporar al ser humano en la teoría y con él las cualidades originarias de su capacidad estratégica y relacional (semántica, hermenéutica, prospectiva, comunicación, diálogo, etc.).

Según este enfoque aquellas teorías científicas que se construyen sobre capacidades humanas, tales como la Lógica, la Ética, la Semiótica, la Prospectiva, la Creatividad, la Teoría de la Decisión, y en nuestro caso, la Teoría Estratégica, serían tanto mas perfectas/completas cuanto mejor “comprendiesen” y asimilasen la “naturaleza última” de dicha capacidad.

En sentido contrario: aquellas teorías que ignoren dicha “naturaleza”, o se alejen de ella, 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.

Por “comprensión” no se pretende aquí la correlación absoluta de un esquema conceptual en cuanto espejo de la realidad. Como Quine (1950; 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 el criterio pragmático que invoca Quine el que aconsejaría revisar una teoría estratégica que acusa algunos de los males antes citados (sobrematización, economicismo, e instrumentalismo) y parece presentar claras deficiencias *“en la comunicación y en la predicción”* para afrontar los nuevos retos del presente siglo XXI.

Si esta línea de investigación fuese correcta habría que revisar unas cuantas teorías científicas. Este es el caso de la **filosofía moral**, donde algunos autores como Philippa Foot (2002), ya han iniciado un movimiento en tal dirección y este es el caso también de la **teoría estratégica**.

3ª LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ENFOCAR LA DISCIPLINA DESDE LOS AVANCES CIENTÍFICOS DEL SIGLO XX

Esta tercera línea de investigación pretende extender al ámbito social de la acción estratégica la nueva comprensión de la vida y del ser humano que ha surgido de la sistémica, de la teoría de la complejidad y, en general, de la revolución científica del siglo XX.

Se trata de superar la fragmentación actual del conocimiento armonizando las distintas disciplinas que estudian un tema concreto: en nuestro caso la estrategia. Lo que implicaría integrar en la teoría estratégica las dimensiones biológicas, cognitivas, electivas y socioculturales del comportamiento humano.

En este sentido se está produciendo un corrimiento de las fronteras que demarcaban el campo de la estrategia e iniciado un movimiento inequívoco hacia un estatuto transdisciplinar, heredero de la revolución científica del siglo XX.

Una transdisciplinariedad fuertemente defendida en Europa por Edgard Morin (1988) y que Joel de Rosnay (2002) ha resumido magistralmente: “*Los saberes conectados crean un conocimiento superior.*” Un testigo que recoge Fritjof Capra (2003)

4ª LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INCORPORAR EL FACTOR CULTURAL

Esta cuarta línea de investigación, largamente experimentada en Iberoamérica, aspira a trabajar con otros parámetros que los económicos y en concreto pone el énfasis en incorporar el factor cultural, dentro de una orientación consensual y participativa

*“Subestimada hasta el presente por la Realpolitik, la historia cultural se revela indispensable para comprender las verdaderas lógicas del pensamiento y de la acción de una sociedad y de su economía”. Son palabras del profesor de antropología cultural Constantin von Barloewen muy expresivas de esta tendencia y con las que no puedo estar más de acuerdo pues constituye una de las tesis centrales de mi trabajo (2001): **que el factor cultural pase a formar parte de las estrategias de nuestros dirigentes.***

La coincidencia no se produce sólo en el diagnóstico sobre el déficit cultural del pensamiento estratégico para abordar los problemas normativos que trae consigo la globalización, sino también en el tratamiento para resolver esta carencia: la comunicación. En palabras de von Barloewen: “*La civilización mundial del siglo XXI no debe tener un carácter dogmático, sino aspirar al dialogo. No debe ser centralizada sino intercultural, en todos los campos de la vida*”.

Un testigo que han recogido distintos pensadores iberoamericanos (Sandra Massóni; Mariana Mascotti; Rosa María Alfaro, etc.) bajo la formula de la “**comunicación participativa para el cambio social**”.

Se trata de abandonar el modelo de cambio de conducta propio del colonialismo y del despotismo ilustrado por otro basado en la participación y el consenso capaz de enmarcar los debates en una forma y en un lenguaje que no sean excluyentes. Las gentes deciden así quiénes son, qué quieren y cómo pueden obtenerlo mediante un proceso de diálogo privado y público. Lo que exige incorporar y dar a los actores locales el **espacio público necesario** y la posibilidad de **formular sus propias agendas para el cambio**. La comunicación para el cambio social, es, pues, un proceso esencialmente participativo que permite al público- y no sólo a los expertos- tener un papel más proactivo sobre el tema a tratar (SIDA, agricultura ecológica, etc. etc.) y así dar forma a dicho debate y definir su propio futuro (Gray- Felder y Deane, 1998).

Es importante destacar que este enfoque construye el consenso a partir del disenso sociocultural. Parte de reconocer que la sociedad es un espacio de concertación entre diferentes grupos que perciben y actúan de maneras distintas porque funcionan desde

matrices socioculturales diferentes. En este sentido, el comunicador en vez de negar esta diversidad, ha de recuperarla, porque es desde allí que podrá trabajar en la articulación de los distintos intereses en función de un objetivo (Sandra Massoni, Mariana Mascotti).

**Las cuatros líneas de investigación lejos de ser excluyentes,
han de ser entendidas como convergentes y complementarias**

2.3.- El retrato-robot de la nueva teoría

Hagamos balance: Conocemos la teoría estratégica que hemos heredado. Sabemos en qué direcciones está cambiando. Hemos seguido tres líneas de investigación. Nos toca ahora ver qué cambios concretos han sugerido los expertos y en qué aspectos la nueva teoría tendría que separarse de la actual.

Pues bien, los escasos textos de que disponemos nos proporcionan una idea mas clara de lo que NO es, o al menos, de lo NO quiere ser la “nueva teoría”, que de lo que realmente es. Ello no obstante, voy a intentar sintetizar las dos aproximaciones:

Definición negativa:

- La “nueva teoría” no es un movimiento ideológico
- No pretende ser ni exacta ni paradigmática
- Huye de la sobrematematización y de los excesos economicistas y matriciales de la teoría estratégica convencional
- Rechaza el supuesto de racionalidad
- No es reactiva, y mucho menos contestaria
- No pone el énfasis en la búsqueda de soluciones puntuales o de parcheo.

Definición positiva:

- Sus únicos *a priori* son: (a) el **ser humano** (y con él las cualidades originarias de su capacidad estratégica y relacional) y (b) el **reconocimiento de su pluralidad cultural/racional**
- Aspira a desarrollar una **teoría estratégica general** aplicable a los distintos campos de actividad humana
- Es **proactiva**: Aspira a permitir que los hombres de acción adopten mejores decisiones ante la incertidumbre (conflictos/oportunidades) del nuevo entorno. No es contra nadie ni contra nada.
- Es o quiere ser **heredera de la revolución científica del siglo**
- **Reformulada desde la comunicación**

A partir de esas grandes líneas entiendo que se pueden identificar 28 cambios concretos que la nueva teoría tendría que introducir para ser consecuente con sus postulados. De ellos 14 sólo pueden cumplirse a través de la comunicación:

TEORÍA CONVENCIONAL**NUEVA TEORÍA**

- | | |
|--|---|
| • Exacta | * Encauza conductas: buenas orientaciones |
| • Matemática, economicista y matricial | * Cualitativa, integra múltiples dimensiones aún aquellas de difícil o imposible medición |
| • Estática (estructural) | * Dinámica (sistémica) |
| • Orientada al management | * Válida para todos los asuntos humanos: política, cultura, salud... |
| • Enfoque parcial | * Visión holística |
| • Analítica | * Da mucha importancia a la síntesis creativa |
| • Mono o interdisciplinar | * Intradisciplinar, Teoría General |
| | * Integra los saberes y conocimientos del siglo XX |
| • Lineal: causa-efecto | * Asume las T. de la complejidad y el caos |
| | * Sistémica: Trabaja con múltiples feedbacks y feedforwards |
| • Razón paradigmática | * Razón discursiva narrativa |
| | * Una sola lógica pero una pluralidad de racionalidades culturales |
| • Ha perdido al sujeto | * Recupera al ser humano con sus contradicciones |
| • Actor racional | * El hombre como ser relacional
Componente irracional y emocional |
| • Centrada en el conflicto | * Orientada a la negociación, la cooperación y el consenso |
| • Egoísta e instrumentalista | * Orientada a armonizar conductas |
| • Tiende al despotismo ilustrado | * Participativa y dialógica |
| • Ayuda a producir elecciones | * Ayuda a sus actores (personas y |

con pretensión de éxito	organizaciones) a autoproducirse socialmente (uno es lo que elige y hace), a producir su significación relevante y a relacionarse
• Incorpora la anticipación y la prospectiva	* Incorpora además la semántica y la prospectiva comunicación
• Administra capacidades y conocimientos estratégicos	* Administra la capacidad estratégica del hombre con todas sus subcapacidades: intuitivas, imaginativas, valorativas, electivas, comunicativas
• Pretensión de objetividad.	* Es hermenéutica. Trabaja con la subjetividad de las percepciones y las construcciones mentales humanas
• Trabaja con datos	* Trabaja además con las percepciones y las imágenes ajenas (convertidas en datos)
• Trabaja con interacciones físicas y económicas	* Trabaja también con las interacciones simbólicas
• Orientada al valor económico	* Asume los costes de su responsabilidad social medioambiental
• Pendiente del valor bursátil	* No pierde de vista el largo plazo (ética de la eficacia)
• Produce desconfianza	* Se preocupa por establecer relaciones de confianza
• Gestiona la producción de bienes y servicios que promete como los mejores en entornos competitivos	* Gestiona producción de significación en entornos de fuerte ruido mediático. Y transmite, pone en valor y hace creíbles las ventajas comparativas de su oferta

CONCLUSIONES DE LA II PARTE:

Hemos pergeñado el retrato robot de la “nueva teoría” y hemos comprobado que esta significa un fuerte cambio que hemos concretado en:

- 24 críticas*
- 28 cambios (14 comunicacionales)*

Pero más importante que la intensidad del cambio es el grado de convergencia de los distintos caminos que conducen hacia esa “nueva teoría”.

3> PERO ¿QUÉ HACEN UNOS COMUNICADORES HABLANDO DE ESTRATEGIA?

3.1.- Una teoría reformulada desde la comunicación:

Conocemos ya los rasgos que debería tener la nueva teoría. Se trata de contestar ahora a la pregunta más inquietante ¿Es realmente posible esa nueva teoría? ; ¿Cómo se puede diseñar una teoría estratégica que sea *menos geométrica y más cualitativa; menos racional y, en cambio, más hermenéutica y relacional?*

Las conclusiones del I Encuentro no pueden ser más explícitas:

- Buscando en la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual
- Añadiendo en la formulación estratégica a los factores económicos- que siempre estarán ahí- otros más relacionales e intangibles.

Una pista que nos conduce inexorablemente a la comunicación:

- **La comunicación, un lugar desde el que repensar la estrategia**

Surgen así voces que proponen una *“teoría estratégica reformulada desde la comunicación”* (Alberto Pérez, 2001; I Encuentro Iberoamericano, 2003) o como diría Martín Barbero (2002): La *“posibilidad de que la comunicación sea un lugar estratégico desde el que pensar la sociedad”*. Una idea que retoman las argentinas Sandra Masón y Mariana Mascotti: *“La comunicación es un espacio estratégico en la dinámica sociocultural”*.

Desde esta perspectiva la comunicación y sus teorías sería el locus perfecto para repensar una nueva teoría estratégica.

La idea de que la comunicación sea la matriz social de un campo de estudio no es nueva, estaba ya en Ruesch y Batenson: *“Communication: The Social Matrix of Psychiatry”* (1951)

Hoy como ayer las razones son las mismas. Tanto la teoría estratégica como la psiquiatría y, por descontado, las teorías de la comunicación consideran al individuo dentro de una situación dada (juego, partida) y abarcan sucesos que relacionan a un individuo con otro y al individuo con los distintos grupos sociales. Y como tales necesitan sistemas científicos generales que relacionen la parte con el todo.

Pero la realidad es bien distinta. Ya hemos comentado hasta que punto los distintos acontecimientos que influyen en los comportamientos estratégicos son tratados y estudiados por distintas disciplinas que introducen sus propios conceptos y lenguajes específicos. También hemos visto los sesgos que se producen cuando una de esas disciplinas- como es el caso del management- llega a ocupar, como de hecho ocurre- una posición hegemónica.

Eso nos lleva a proponer un sistema único para la comprensión de los múltiples

aspectos de la conducta estratégica. Sólo a través de un sistema único podremos eliminar la diversidad de los universos individuales, los vocabularios múltiples y las controversias que ocurren porque científicos de distintos campos y profesionales no nos entendemos los unos con los otros. Y, lo que es más importante, sólo a través de un sistema único podremos formular una teoría estratégica general válida para todos los campos de la actividad humana sean estos la política, la salud o el desarrollo

Y pensamos que el de la comunicación es el único modelo científico que nos permite explicar desde dentro de un mismo sistema los aspectos físicos, intrapersonales, interpersonales, y culturales de las relaciones humanas y sus diferentes sucesos. La comunicación se plantea así como un espacio que vincula la estrategia con las otras ciencias.

Es importante recordar aquí que tal y como lo utilizamos nosotros- y en su día Ruesch y Batenson- el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se relaciona e influye recíprocamente. Esta concepción está basada en la premisa de que todas las acciones y sucesos adquieren aspectos comunicativos desde que son percibidos significativamente por un ser humano. Es este proceso hermenéutico el que le permite a una persona predecir sucesos y actuar estratégicamente para afrontarlos con cierto éxito.

En el nuevo contexto de una sociedad supuestamente global en sus mercados y redes de información pero claramente fragmentada en sus reglas y valores, se hace más evidente que nunca la necesidad de tender puentes entre las distintas partes de los conflictos/oportunidades. Surge así una nueva orientación estratégica más orientada a la negociación, a la cooperación y al consenso que al conflicto. Pero, ¿Cómo tender esos cables cuando las cosas se perciben de forma tan diferente?

Es aquí donde entra en juego la comunicación. El *papel* preciso ypreciado que están llamada a jugar la comunicación y sus estrategias es el de tender esos puentes entre las partes implicadas en los conflictos y el de hacer de pegamento de las fracturas sociales. Precisamente por que el conflicto dominante es de tipo normativo y está, por tanto, basado en valores y prioridades, la comunicación está llamada a jugar un papel fundamental en su resolución. Y la razón es simple, la comunicación es la forma más axiológica de interacción de que disponemos

CONCLUSIONES DE LA III PARTE

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

4> PROPUESTA: UN PROGRAMA TRANSDISCIPLINAR DE INVESTIGACIÓN

4. 1.- Juntos podemos:

Martin Luther King solía decir “*Hemos recorrido un largo camino, pero todavía tenemos un largo recorrido por recorrer*”. Esta es una descripción precisa del status presente de la teoría... de la teoría estratégica. Pero el que tengamos un largo camino que recorrer no significa que no tratemos de aplicar nuestros conocimientos actuales. Conocemos muchas cosas que desconocíamos en los años 70 y 90 y podemos, por lo tanto, recomendar mejoras y cambios significativos

Lo que necesitamos son más revoluciones científicas. Pero desde la formulación de esta demanda hasta la afirmación de que estamos en condiciones de realizarla hay un largo camino. Y que mejor camino que trabajar, compartir e investigar.

Por ello, antes de terminar, quiero presentar un ruego: que en las Conclusiones Finales de este II Encuentro se encomiende a FISEC la puesta en marcha y coordinación de un macroproyecto de investigación transdisciplinar que integre las tres corrientes que he citado en mi intervención y cualquier otra que deba estar. Estoy pensando en un proyecto que implique a todas las universidades que lo deseen y que tengan algo que aportar.

Un proyecto de investigación cuya culminación fuese la construcción y formulación de esa nueva teoría que tanto nos atrae. Juntos podemos.

LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA: ESTADO DE LA CUESTIÓN

CONCLUSIONES FINALES

Cuando se hablan de “nuevas teorías” es prudente poner los pies en el suelo y tomar **la realidad** como punto de partida. Nos han vendido demasiadas pócimas milagrosas bajo la rúbrica de “nuevo y reformulado”.

Y la **realidad** en materia de estrategia – como en cualquier otra- permite muchas lecturas. Por eso precisamente nos hemos reunido aquí, en este II Encuentro, para compartirlas y contrastarlas.

Pues bien, “mi lectura” del estado actual de la estrategia, lo que he querido transmitirles con mis palabras, es que los “**grandes operadores estratégicos llevan un cierto tiempo despistados**”. Los políticos, responsables sanitarios, expertos en crecimiento, etc. que supuestamente deberían conducirnos hacia ese mundo mejor que tantas veces nos prometen, **están desorientados**. Realmente basta con ver “las noticias” para llegar a esta conclusión.

Pero sería demasiado fácil echarles toda la culpa a ellos y decir que han perdido el Norte, con olvido de que nosotros- académicos, consultores estratégicos, expertos en comunicación e imagen- que tantas veces les hemos ayudado a obtener el poder- no hemos sabido, en cambio, darles formulas para ejercerlo mas sabiamente.

En mi opinión **nuestros líderes no han perdido la brújula, simplemente trabajan sobre mapas equivocados**. En un mundo que cambia tan acelerada y turbulentamente, **el mayor problema de los actores estratégicos es que no cuentan con un mapa del territorio, ni con un modelo del proceso de transformación al que específicamente se enfrentan**.

Hoy estamos reunidos aquí para estudiar juntos si desde nuestro “oficio de cartógrafos”- en palabras de Martin Barbero (2002)- podemos trazar otros mapas mejores.

Pero para ello lo primero que tenemos que entender es **el origen del actual problema**. Entender que, un buen día, hace unos 50 años, los “padres” de los actuales operadores estratégico llegaron a una conclusión parecida y se vieron forzados a tomar prestados los mapas, modelos y representaciones que necesitaban para sus estrategias allí donde mejor los hacían. Y ese lugar, no era otro que las Ciencias Empresariales, el Management.,

La consecuencia fue inevitable: **el proceso estratégico de muchas decisiones relevantes en política, sanidad, desarrollo, educación etc., quedó automáticamente sometido a perspectivas e intereses ajenos y limitantes.**

Ajenos porque hay otras visiones del mundo que la competitiva pura y dura. Y **limitantes** porque en esos territorios decisivos intervienen otros parámetros que los meramente económicos: por ejemplo la cultura, o mejor, las culturas; la comunicación, etc.

UNA PARTE DEL PROBLEMA QUEDO FUERA DE LA VISIÓN DE LOS ESTRATEGAS.

La propia figura del estratega quedo deformada: dejó de ser un generalista-evaluador-innovador para convertirse en un planificador-analista-y-amo-del-universo.

Si trabajamos con mapas economicistas porque vivimos en un mundo dominado por la economía y sus valores, o si vivimos en un mundo dominado por la economía porque trabajamos con mapas economicistas es una cuestión compleja en la que no quisiera entrar ahora. Tal vez estemos ante un sistema centrifugo que se realimenta y autorrecicla en vez de autocuestionarse, perfeccionarse y salirse de los círculos viciosos. Lo que si es evidente es que estamos ante un sistema que es malo para el diagnóstico: pues nos da una visión unidimensional. Y es malo también para la búsqueda de soluciones: pues constriñe y limita las salidas.

Pero las limitaciones con ser graves no suelen constituir por si solas el verdadero problema. Si sólo fuese eso, tal vez no estuviésemos reunidos hoy aquí. Para que un problema llegue realmente a serlo, se necesita la otra parte de la ecuación: **la presión de la realidad**, ahí fuera. Y el siglo XXI nació con un puñado de retos bajo el brazo. Es en ese fuego cruzado entre las constricciones teóricas y las demandas sociales desatendidas donde emergen las cuestiones que dan sentido a este Encuentro:

¿Existe esa nueva teoría o estamos hablando de una entelequia?

¿Necesitamos realmente una nueva teoría estratégica?

¿Seremos capaces de diseñarla?

He tratado de decirles que la “nueva teoría” NO existe como tal y que está a nivel de proyecto.

En contrapartida conocemos ya las líneas de investigación que podrían conducirnos a ella, y nos hemos familiarizado con su retrato robot a través de 28 cambios que habría que introducir.

Pero, sin duda, lo mas importante es que a lo largo de nuestra reflexión hemos ido tomando conciencia de que SI la necesitamos, y que el lugar para diseñarla es la COMUNICACIÓN. Y por ello me permito pensar que los que hoy nos hemos reunido- nuestra comunidad de expertos en estrategias de comunicación- ocupamos un lugar de privilegio para convertir en realidad ese proyecto.

El camino es claro: investigando, pensando juntos, y compartiendo ideas y experiencias.

¿Tendremos la suficiente inteligencia, voluntad, constancia y valentía en el análisis para hacerlo?

Bibliografía:

- AAVV: *Conclusiones del I Encuentro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación:* (en) Públicos, Instituciones y Problemas en la Comunicación del Nuevo Milenio, Fundación General de la Universidad Complutense, Madrid, 2003, pp: 521-52
- ALBERTO PÉREZ, R.:
 - “*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
 - “*¿Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica?*” (en) Mediaciones, Publicación de carácter científico de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Minuto de Dios, 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:
 - “*La construcción del concepto científico de estrategia*”, en “*Publitecnia*”, nº 54, Instituto Nacional de Publicidad, 1980
- ALBERTO PÉREZ, R., y MARTÍNEZ RAMOS, E.: *La estrategia de la comunicación publicitaria*, Instituto Nacional de Publicidad, Madrid, 1981
- ALFARO, Rosa María, *Una comunicación para otro desarrollo*, Ed. Calandria, Lima, Perú, 1996
- BARBERO, M.: *Oficio de cartógrafo*, (F.C.E., Santiago de Chile, 2002)
- CAPRA, F.: *Las conexiones ocultas*, Anagrama, Barcelona, 2003
- FOOT, Ph.: *Bondad Natural, Una visión naturalista de la ética*, Paidós, Barcelona, 2002
- ITAMI, H.; y ROEHL, T.W.: *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, Mss. 1987
- KAPLUN, M.: *A la educación por la comunicación. La práctica de la comunicación educativa*. Santiago de Chile: UNESCO, 1992.
- KOCH, R.: *Guide to Strategy*, FT- Pitman Publishing, Londres, 1995
- KAHNEMAN, D.:
 - *New challenges to the rationality assumption*. Legal Theory, 3, 1997, 105-124
 - *Maps of Bounded Rationality: A perspective on intuitive judgment and choice*. Les Prix Nobel 2002, (Ed. T. Frangsmyr), pp. 416-499. Massoni, S. *La comunicación como herramienta estratégica*. SAGyP-INTA. Pergamino, 1990
- MASSONI, S. y MASCOTTI, M.:
 - *Diagnóstico comunicacional, entre la desazón de la intemperie y la euforia de la construcción*, en *Generación de conocimientos y formación de comunicadores*, tomo IV, FELAFACS, Ed Opción, México, 1992
 - “*Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar*”, en *Memorias de la comisión del GT Comunicación, Tecnología y Desarrollo del V Congreso Latinoamericano de Ciencias de la*

Comunicación. Edición Especial Temas y Problemas/ ALAIC, Publicaciones de la Universidad Nacional de Río Cuarto, abril, 2000. ISSN 1514-2159 abril de 2000.

- MASSONI, S.: "Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional", en Revista Temas y Debates del Año 2004, Facultad de Ciencia Política y RRH, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina. UNR Editora, 2004
- MORIN, E.: *El método*, Ed. Catedra, Madrid, 1988
- MURPHY, P.: " *Game Theory a Paradigm for the Public Relations Process*", en BOTAN, C.H. y HAZLETON, V.JR.: *Public Relations Theory*, Lawrence Erlbaum Ass. Publis. New Jersey, 1989
- NEGRI, T y HARDT, M.: *Empire*, HUP, Harvard, 2000
- PARLAD, C. K. Y HAMEL, G.: "Strategy as a field: Why Search for a New paradigm" Strategic Management Journal, 15, 5-16. 1994. Traducción española: La estrategia como objeto de estudio: ¿Por qué buscar un nuevo paradigma?, Enciclopedia práctica del Management, nº 2, Expansión/Harvard Deusto, 1999
- QUINE, W.V.:
 - *Methods of Logic*, Holt, New York, 1950
 - *Desde un punto de vista lógico*, Paidós, Barcelona, 2002
- ROSNEY, J.: "Los saberes conectados crean un conocimiento superior."(en) Tendencias 21, Diciembre 2002
- SENGE, P.: The Fifth Discipline, Doubleday, New York 1990 (trd. Cast.) *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona, 1992
- VON BARLOEWEN, C. : *L'Entropologie de la modalisation*, Ed des Syrtes, Paris, 2001

Cuadro 1

Principales innovaciones de la teoría estratégica en los últimos 25 años

- El paso del management operacional al management estratégico, Ansoff, *Strategic Management*, 1979
- La gestión de la cultura corporativa (Rhenman, 1973); Norman (1977); Peters y Waterman (1984)
- La matriz costes/diferenciación (Porter, 1980, 1985)
- La cadena de valor (Porter, 1985); valor percibido (Band, 1994)
- La gestión de intangibles (Itami, 1987 y seguidores)
- El liderazgo (Aider, 1990; Kotter, 1990)
- La gestión del conocimiento:
 - La organización que aprende (Senge, 1990)
 - La organización innovadora (Peters, 1992)
 - La organización amorfa (changeteams) (Albach, 1997)
- La teoría de las competencias (Prahalad y Hamel, 1990)
- La teoría de las capacidades (Amartia Sen, 1990; Stalk, 1992)
- La búsqueda de un nuevo paradigma (Prahalad y Hamel, 1994)
- El cuadro de mando de Norton y Kaplan (1996)
- La teoría de los recursos (Barney, 1996)
- La gestión del capital emocional (Goleman, 1997; Thomson, 1998)
- La gestión en la nueva economía interconectada (Kermally, 2000; Davis, 2001)

Fuente: Rafael Alberto Perez, 2004

