

Síntesis:

Los cambios ocurridos en los colectivos sociales y las crisis que han provocado en las diversas sociedades, son el objeto de estudio del siguiente texto, pues deja ver que dichos cambios y sus consecuentes crisis, tienden a ser cada vez contundentes y se darán en mayor escala, en la medida en que las formas de relación entre los sujetos, sea más próxima y acelerada.

Por lo mismo, es pertinente poder atisbar luces en una percepción de futuro carente de claridad, teniendo como guía una propuesta teórica y científica que habla de nuevas maneras de ver los acontecimientos, acotar lo que se constituye en lo incierto, remover los cimientos sobre los que se erigen nuestras visiones del mundo; en una palabra, adelantarnos y prepararnos para el cambio, mediante las estrategias.

Synthesis:

The changes happened in the social groups and the crises that have caused in the diverse societies, are the object of study of the following text, because it lets see that these changes and their consequent crises, tend to be every time forceful and they will occur in greater scale, in the half-full one in which the forms of relation between the subjects, next and are accelerated.

By the same, he is pertinent to be able to watch lights in a perception of devoid future of clarity, having as it guides a theoretical and scientific proposal that speaks of new ways to see the events, to limit what it is constituted in the uncertain thing, to remove the foundations on which our visions of the world are elevated; in a word, to advance to us and to prepare us for the change, by means of the strategies.

¿Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica?*

Rafael Alberto Pérez

Director y Consultor Internacional de QUANTUMLEAP (Comunicación Estratégica) y Docente Investigador de la Facultad Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid - España

rafael.alberto@quantumleap-es.com

Introducción

La pregunta que encabeza estas líneas de si para afrontar los retos del siglo XXI necesitamos realmente una nueva teoría estratégica o, por el contrario, lo que debemos hacer es continuar trabajando con la que ya tenemos, se refiere a los "porqués", a las razones causales de esa eventual nueva teoría, y no tanto a "cómo" ésta debiera ser- aun-

*Este texto fue presentado como ponencia en el I Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación celebrado en Noviembre de 2002 en el Ciclo de Otoño de la Universidad Complutense de Madrid, España.

que de alguna forma pudiera ir implícito. Por eso nadie debería esperar de este texto el alumbramiento de una teoría innovadora sino tan sólo las razones que podrían apuntar en esa dirección.

Pero antes de intentarlo quisiera insistir- de cara a mis lectores más jóvenes, y muy especialmente a esos que fruncen el ceño cuando oyen la palabra "teoría"- en que no se trata de debatir el "sexo" de la estrategia. No estamos ante una cuestión meramente académica- por muy legítimo e importante que ello pudiera ser. Sino que, muy al contrario, nos estamos enfrentando a una cuestión con graves repercusiones prácticas. El futuro de temas vitales tales como la seguridad; la paz intra e interestatal; la convivencia en pluralismo; el desarrollo económico; el SIDA; el crecimiento demográfico; las migraciones, la identidad de los pueblos; el estatus de la mujer, los derechos de la infancia y de las minorías... y un largo etcétera va a depender de la teoría estratégica con que los agentes políticos, económicos y sociales los afronten.

Planteamiento

Aunque existen diferentes abordajes a esta cuestión, un enfoque muy poderoso es el del cambio de los paradigmas científicos¹. Aportado por Tomas Khun (1962), criticado por algunos de sus colegas, e incluso parte de las críticas asumidas por él propio Khun (1978), este enfoque ha ido ganando general reconocimiento. Entiendo, además, que en el campo específico que nos concierne, la teoría estratégica cuenta con el respaldo de, al menos, un precedente en C.K. Prahalad y Gary Ha-

¹ Como es bien sabido, para Khun los *paradigmas* son: Realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante un cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.

² (página siguiente) El proceso se inició en el primer cuarto del siglo XX,

mel (1999) quienes denunciaron que: "*Reconocer que el campo de la estrategia exige nuevos paradigmas constituye un primer paso crítico*". Paso crítico que nos vamos a atrever a dar.

¿Cuándo y Por Qué Surgen y Cambian las Teorías Científicas?

Como es bien sabido, los cambios de paradigmas, aunque puedan tener un detonante accidental (bañeras, manzanas, y otros accesorios) no son nunca fruto exclusivo del azar, ni de la inspiración momentánea de un científico genial. Lo que Kuhn nos viene a decir es que las teorías emergen o cambian cuando se dan determinadas circunstancias:

a) La aparición de nuevos problemas o de nuevas prioridades: Es una constante histórica que cuanto más grave y compulsivo sea un problema para una colectividad, más recursos y esfuerzos van a dedicarse a encontrar nuevas y mejores soluciones. Las teorías surgen cuando las necesidades apremian. Son momentos en los que resolver un determinado problema se vuelve prioritario para una comunidad.

b) El cambio en las bases culturales desde las que se afrontan los problemas. Por prioritario que sea un problema ello no implica que la comunidad tenga un nivel cultural y de conocimientos que le permita entenderlo y gestionarlo. En el pasado muchos problemas fueron vistos como castigos divinos hasta que alguien encontró el humano remedio. La manera en que cada sociedad se relaciona con su presente y con su futuro pasa a través de unos intangibles llamados creencias, valores y conocimientos. Esa relación culturalmente intermediada con el entorno condiciona sustancialmente la manera en



-Culturas



que se afrontan los problemas o, lo que es lo mismo, las estrategias de los operadores.

c) La aparición de “excepciones” que quedan fuera de la explicación de la anterior teoría. La tercera y principal causa de los cambios de los paradigmas científicos encuentra una excelente explicación en el propio Khun (1962) padre de este enfoque. En tanto los instrumentos que proporciona un paradigma continúan mostrándose capaces de resolver los problemas que define, la ciencia seguirá apoyándose en él. La crisis surge cuando el paradigma vigente ha cesado de satisfacer adecuadamente los problemas planteados por el medio ambiente. Al principio estos problemas no resueltos se consideran como *excepciones*, pero poco a poco las excepciones se hacen más frecuentes y surge la necesidad de un nuevo paradigma que abarque los anteriores supuestos, pero también los nuevos (que ya han dejado de considerarse excepciones). El significado de la crisis es la indicación de que ha llegado el momento de rechazar un paradigma y sustituirlo por otro.

El Esquema de mi Intervención:

Establecido el enfoque, el esquema que voy a seguir para abordarlo dentro de la necesaria brevedad de esta ponencia va a ser muy simple: dos reflexiones y un interrogante. Las reflexiones son:

- **La primera, sobre el escenario actual y los retos que plantea**
- **La segunda, sobre la teoría estratégica que hemos heredado**

Ambas reflexiones nos van a conducir al gran interrogante de esta primera jornada del encuentro:

¿Se dan ahora los supuestos que podrían

estar reclamando un nuevo enfoque teórico, un nuevo paradigma estratégico?

Los tres constituyen los grandes apartados de mi intervención

Primera Reflexión: El Escenario Actual y los Retos que Plantea

El Escenario: ¿Qué Está Ocurriendo Ahí Fuera?

La pregunta de qué está ocurriendo ahí fuera, suele encontrar dos tipos de respuestas: Una se refiere a los cambios que estamos viviendo. Los analistas han gastado ríos de tinta sobre esta cuestión. La segunda se refiere a los problemas que tenemos que afrontar. He elegido esta última pues entiendo que nos conduce más directamente al núcleo duro de nuestro debate.

Problemas Mundiales Heredados

En 1995 un grupo de expertos se tomó la paciencia de identificar 12.003 problemas mundiales de los cuales 170 fueron considerados básicos (UIA, 1995). Podemos pues afirmar que el siglo XXI ha nacido con un buen hatillo de problemas bajo el brazo. Y aunque una parte de esos problemas no es propiamente conflictiva (encontrar un remedio contra el SIDA o evitar la desertización del planeta) es evidente que muchos de ellos pueden degenerar fácilmente en conflictos, en la medida en que dos o más grupos implicados tengan percepciones diferentes o enfrentadas sobre el origen o la naturaleza del problema, o sobre la estrategia más adecuada para abordarlo.

Problemas Mundiales de Nuevo Cuño

Estamos en 2003, no han transcurrido todavía tres años de este nuevo siglo, pero en ese corto lapso ya han aparecido algunos problemas nuevos, otros han presentado su rostro más duro, y un tercer grupo de problemas, que procedía de los años 90, o de más atrás, ha emergido con fuerza redomada:

- **Globalización:** Sin duda la globalización en sí no es un problema, tiene aspectos positivos y negativos. Pero, desde Huntington (1996) estamos advertidos de que la globalización al achicar espacios facilita el "choque de civilizaciones". A ello debemos añadir que la globalidad también habilita el "efecto mariposa" y que cualquier suceso ocurrido en cualquier lugar del mundo puede afectarnos por lejos que estemos del lugar de los hechos.
- **Vulnerabilidad:** Por Ulrich Beck (1998) sabemos que vivimos en la "sociedad del riesgo" pero fue el 11 de septiembre el que nos hizo saber que vivimos en la "era de la vulnerabilidad". Es cierto que siempre ha habido terroristas, y de eso por desgracia los españoles sabemos algo, pero nunca el terrorismo había sido tan mediático. Lo que nos conduce a una muy peligrosa escalada escénica. En el gran circo global y mediático el próximo número tiene que ser más espectacular.
- **Pluralismo intra e Inter estatal:** Acuñado en los años 20 en Estados Unidos por el filósofo Horace Kallen, el término "pluralismo" sirve para describir tanto un hecho como un ideal, aquél por el que personas y creencias diferentes viven juntas en un estado de paz civilizada. Pero la virtud del pluralismo de las sociedades contemporáneas, al propiciar lecturas divergentes o enfrentadas de la realidad, facilita la aparición de numerosos conflictos normativos. Un tipo de conflictos que amenazan la convivencia y ponen en peligro los rasgos principales de identidad



de los pueblos.

- **Desequilibrios:** Que vivimos en un mundo con claros desequilibrios no es ninguna novedad, pero ahora es más evidente. Y aunque los "globalizadores" nos quieren vender la idea de un gran mercado de 6.000 millones de consumidores que nadie se equivoque, ese gran zoco hoy por hoy no existe. Las *desigualdades sociales* y muy especialmente las desigualdades Norte-Sur hacen que más de dos tercios de esas personas se muevan a nivel de supervivencia. No es que gran parte de la población de la tierra no tenga acceso a Internet, es que nunca recibió una llamada de teléfono.

- **Descontrol de los poderes:** En los últimos años han aparecido claras disfuncionalidades en los sistemas de control políticos, empresariales e informacionales:

- **Políticos:** Ese descontrol político permite que países inmensamente ricos por sus recursos naturales vivan sumergidos en la pobreza absoluta, mientras las oligarquías se perpetúan en el poder (democracias ineficaces). Ese mismo descontrol facilita el que a través de discursos populistas o de acciones



terroristas, algunos líderes políticos utilicen las reglas democráticas en contra de la propia democracia que les ha concedido ese poder (democracias débiles).

- **Empresariales:** Los medios de comunicación

nos hablan un día sí y otro también de crisis empresariales marcadas por la pérdida de los valores éticos de las corporaciones (Nenron, Andersen, Gescartera, etc.). Las firmas auditoras creadas para controlar, participan como asesoras y han caído en el burdo error de hacer de juez y de parte. En la esfera interna los llamados recursos humanos han de soportar en silencio sistemas de carrera profesional que favorecen el ascenso de los mediocres y de los *gatekeepers*.

- **Informacionales:** La libertad de expresión encuentra la peor de sus contrapartidas en la utilización delictiva de Internet (redes de pedofilia, estafas, crimen organizado, terrorismo, etc.).

Todos esos problemas, no obstante su diversidad, tienen unas características comunes que, en un intento de síntesis, podemos resumir en:

- Su multiplicidad y gravedad
- Estar cada vez más interrelacionados
- La complejidad de la red de problemas
- La falta de consenso sobre las prioridades
- El peso creciente de los conflictos normativos intra e inter estatales

Los Retos: ¿Qué Exigencias Plantean los Problemas del Siglo XXI a la Teoría Estratégica?

A partir de esta rápida panorámica del escenario del inicio del siglo, y siguiendo nuestro esquema, nos corresponde ahora comentar que nuevos retos y exigencias plantean dichos problemas a una teoría estratégica llamada a resolverlos. Para ello vamos a ver primero lo que se está ya haciendo, para después analizar lo que está reclamando.

Lo que se Está Haciendo: Respuestas Estratégicas Actuales

Sabemos que en un solo año se llegaron a poner en práctica 29.542 estrategias supraestatales, de las cuales 158 fueron consideradas básicas. También sabemos que en ese gran juego estratégico estaban involucradas 20.000 organizaciones y agencias (UIA, 1995). Si a ello añadimos las estrategias políticas y empresariales de ámbito nacional, se puede decir, parafraseando a Lotman, que el siglo XXI nace envuelto en una "semio/strateg/sfera" (Alberto Pérez, 2001). O lo que es lo mismo, que pocas veces el mundo ha vivido un momento tan estratégico. Pero ¿Estamos satisfechos?, ¿Lo estamos haciendo bien?

Lo que se Está Reclamando

La duda que subyace en este debate es si la teoría y los modelos estratégicos que están alimentando ese tremendo esfuerzo estratégico es la adecuada para el tipo de conflictos/oportunidades del siglo XXI. Pues bien, una forma de acercarnos a la respuesta es establecer qué exigencias plantean a la actual teoría estratégica cada uno de los problemas que hemos comentado arriba, y así más tarde podremos comprobar si realmente esas demandas están o no satisfechas.

Para ello vamos a comenzar por los que hemos denominado "problemas heredados".

1. **Los problemas heredados:** Los expertos coinciden en demandar una forma más integrada de acercarse a la complejidad del ser humano y sus problemas.

Esta demanda está exigiendo una teoría estratégica que sepa trabajar con los valores humanos y no sólo con los econó-



micos. Un nuevo enfoque de la estrategia que sepa recuperar al hombre y sus circunstancias

2. Globalidad: La globalidad plantea el reto de saber trabajar a partir de y con las interdependencias. De saber abortar los tan cacareados "choques de civilizaciones". Reclama, por tanto, otra lectura de la competitividad (estatal, empresarial) y, por descontado el fin de todos los colonialismos (y por descontado los encubiertos).

Todo ello exige una teoría estratégica más orientada al consenso y a la cooperación que al conflicto y que sobre el reconocimiento de las diferencias sepa trabajar con las interdependencias

3. Vulnerabilidad: La conciencia de la vulnerabilidad significa el fin del modelo de democracia ingenua. Demanda una gestión adecuada de las crisis, pero también una adecuada autodefensa. Implica asumir riegos y costes

La era de la vulnerabilidad está exigiendo un modelo de estrategia preventiva que supere el equilibrio de fuerzas y las guerras de castigo. Se está pidiendo una profilaxis en la raíz de los conflictos y no en sus efectos

4. Pluralismo: Se trata de sacar la riqueza del pluralismo y su potencial innovador. Sobre el riesgo evidente de quiebra (social, internacional) se aspira al diálogo en una sociedad, posmoderna, relativista, multicultural y con altas cuotas de marginalidad.

El pluralismo exige incorporar la inter-

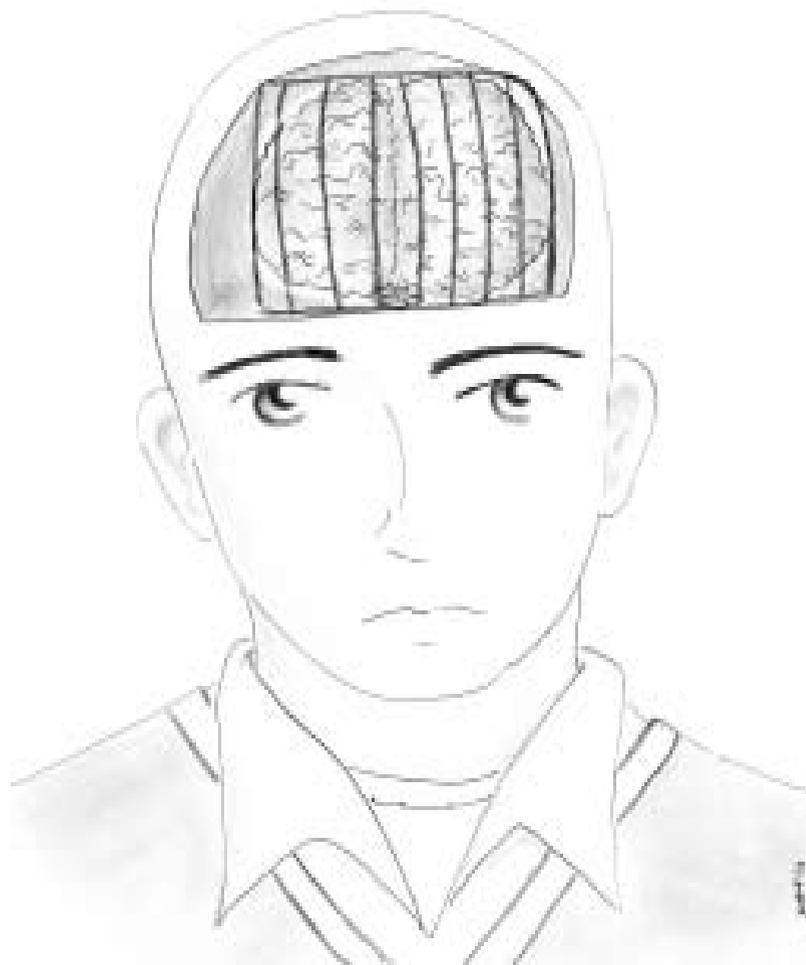
culturalidad en la teoría estratégica

5. Desequilibrios: Así estemos hablando de desequilibrios Norte-Sur o de desequilibrios internos, la experiencia demuestra que para superarlos se necesita algo más que ayudas económicas, hace falta educación, comunicación en ambos sentidos y participación. Los expertos dan por agotado y fallido el modelo centralizado de comunicación persuasiva para el cambio de conducta y reclaman un nuevo enfoque que se distancie del despotismo ilustrado que ha animado el precedente (Gray-Felder y Deane, 1998).

Los evidentes desequilibrios están exigiendo un nuevo modelo que introduzca la comunicación participativa y la dialógica en las estrategias de desarrollo y de cambio

6. Descontrol Político: El lamentable espectáculo de la pobreza y la desigualdad en países con claras riquezas naturales está reclamando un tipo de control político que conduzca a lo que nos permitiría bautizar como "Democracias Eficaces". No estamos hablando ya de buenas intenciones sino de ética y responsabilidad política exigible. El nuevo modelo reclama también una nueva clase de ciudadanos, compuesta de "votantes vigilantes". Así como tribunales internacionales capaces de re-establecer la justicia incumplida.

Exige cambiar la visión de la política como uso/abuso del poder o como mera gestión, por una nueva concepción de ésta como transformación social de un estado de cosas no deseado a otro estado mas deseado. Este enfoque estratégico de la política tie-



ne además que encajar en el modelo de poder diluido/difuso/negociado/borroso en el que ya estamos instalados

7. Descontrol Económico: Los recientes escándalos financieros y empresariales están reclamando el fin de los consejos de administración orientados

al valor financiero, a las *stocks options*, y a la ingeniería contable (cifras infladas)

Exige un modelo organizativo menos ingenuo, dirigido a la armonización de voluntades plurales (internas y externas) y a la eficiencia social. Reclama recuperar la ética empresarial, no ya por responsabilidad moral, sino como parte de un modelo estratégico de eficacia empresarial en el largo plazo. Porque sin visión a medio y a largo plazo hemos perdido la estrategia (y esa situación es a donde el modelo de economía participada y orientada a los mercados bursátiles nos ha conducido)

Este recorrido por las exigencias que los problemas del siglo XXI plantean a la teoría estratégica nos permite llegar a unas primeras conclusiones:

Conclusiones de la primera reflexión: 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
- Comunicación participativa y dialógica
- Recuperación de los valores

- Profilaxis en origen

Y nos indica que el siglo XXI exige una manera distinta de pensar los conflictos

Segunda Reflexión: Sobre la Teoría Estratégica que Hemos Heredado



La herencia:

Lo primero que debemos tener presente es que, si bien por razones semánticas e históricas solemos hablar de una teoría estratégica como si sólo hubiese un único corpus teórico, en propiedad debemos referirnos al menos a cuatro teorías. Me refiero a las:

- Teorías militares de la estrategia
- Teorías estratégicas de la comunicación
- Teoría de la acción social
- Teorías matemáticas sobre el futuro y la incertidumbre

Teorías que aunque nacidas (al menos tres de ellas) en un mismo período (siglos V y IV a. C.) y por una misma necesidad (la defensa), han tenido vidas separadas y no se habrían de encontrar hasta la segunda mitad del siglo XX.

Las Teorías Científicas de la Estrategia: El Siglo XX

Lo cierto es que aunque varias de estas teorías tienen más de veinticuatro siglos de trayectoria no hemos dispuesto de una teoría científica de la estrategia hasta hace a penas 60 años. Y esa aportación fundamental surge en el entorno de la segunda gran revolución científica del siglo XX. Por primera vez la ciencia se atreve a enfrentarse con la complejidad, el caos y la incertidumbre.

Los hombres que se enfrentaron a la incertidumbre fueron el matemático francés Émile Borel (1921) y sobre todo el americano de origen húngaro John Von Neumann (1926, 1944). Si la teoría de la probabilidad nos había ayudado a tomar decisiones bajo riesgo, ellos nos enseñaron a tomar decisiones bajo incertidumbre.

Por ello, no es exagerado decir que la teoría estratégica que hemos heredado del siglo XX se debe al genio de John Von Neumann. Hoy nadie cuestiona que la teoría de los juegos representó un avance fundamental en la comprensión del riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones y que numerosas disciplinas se han visto enriquecidas con sus aportaciones. Dado que Von Neumann y Morgestern concibieron su *Theory of Games and Economic Behavior*, como un tratado de economía (en busca de una exactitud matemática de la que a su entender carecía la disciplina económica) no nos puede sorprender que los desarrollos posteriores más relevantes se llevasen a cabo en el ámbito del *management*, ni tampoco el que la propia teoría estratégica terminase siendo "secuestrada" por las *Business School*, al punto de que hoy día hablar de estrategia es prácticamente sinónimo de *management*. Esa evolución se puede seguir a través de cuatro grandes fases que me voy a permitir compendiar.

1ª Fase: La teoría de los juegos

- Pensada para el conflicto puro: juegos de suma cero
- Matemática
- Pretensión de exactitud
- Supuesto de racionalidad

2ª Fase: Coordinación y cooperación

- Puntos de silla de Nash (equilibrio)
- Juegos de suma distinta de cero
- Matemática
- Pretensión de exactitud
- Supuesto de racionalidad

3ª Fase: *Management* estratégico

- Economicista
- Matricial

- Pretensión de exactitud
- Operadores racionales
- Tendencia dogmática
- Falta de integración entre variables (gurúes)

4ª Fase: Encuentro tímido de las cuatro teorías estratégicas:

- La acción social con la comunicación: Giro retórico. Habermas, pragmática
- El *Management* asume (tímidamente) la Comunicación a través de los intangibles: cultura, imagen, diferencia, capacidades, comunicación corporativa
- La estrategia militar y la política: ejércitos para la paz
- La Política con el *Marketing* y la Comunicación: imagen y *marketing* político.

Esta rápida panorámica por la evolución de la teoría estratégica que hemos heredado nos permite llegar a las siguientes conclusiones

Conclusiones de la segunda reflexión: El siglo XX nos ha legado una primera teoría científica de la estrategia de carácter general y por tanto aplicable a cualquier tipo de conflicto, siendo el objetivo el que va a calificar a la estrategia de sanitaria, de investigación, publicitaria, etc. Una teoría que tiene la grandeza de aportarnos un modelo lógico analítico desde donde se pueden afrontar los problemas del vivir.

También hemos asistido a un primer acercamiento aunque tímido de las cuatro teorías estratégicas: militar, acción social, comunicación y matemática. A partir de este impulso científico la estrategia ha evolucionado e influido en otras disciplinas. Pero su pretensión de exactitud matemática y su reorientación económica la han limitado y ya en el siglo XX se levantan las primeras voces críticas

La teoría estratégica termina secuestrada por las *Business School*, al punto de que hablar de estrategia en los '90 era sinónimo de hablar de *management*.

La Pregunta: ¿Se dan Ahora los Supuestos que Podrían Estar Reclamando un Nuevo Enfoque Teórico?

Conocemos, por los epígrafes anteriores, la naturaleza de los problemas que amenazan el inicio del siglo XXI, conocemos también las exigencias y los retos que plantean. Por otra parte hemos visto cómo la teoría estratégica ha evolucionado fuertemente en un pasado reciente. Nos queda pues por ver si ha evolucionado lo suficiente o, por el contrario, las demandas sociales van por delante. En otras palabras nos queda por ver si las exigencias a la teoría están ya satisfechas o si por el contrario proliferan las "excepciones".

Ha llegado, pues, el momento de preguntarnos si nos encontramos en uno de esos momentos de crisis de que nos habla Khun (1962), en que las excepciones a la teoría vigente han llegado a ser tan frecuentes que reclaman un nuevo paradigma que abarque los anteriores supuestos pero también los nuevos (que dejarían de considerarse excepciones).

Para dar la debida respuesta, y a riesgo de pecar de meticulosos, vamos a analizar cada exigencia por separado y así comprobar el estado de la cuestión.

La Exigencia de Consenso

Esta exigencia tropieza con el modelo del jugador como oponente racional y con la noción del juego como conflicto y del mercado como competencia pura y dura que nos ofrecía la teoría de los juegos en sus inicios y que



.Culturas

aún permanece en la mente de muchos operadores. Es sabido que la teoría de los juegos, al igual que la estrategia militar, se construyó sobre los juegos de conflicto puro (de suma cero) entre jugadores *oponentes* (que se suponía *racionales*). Sin duda este enfoque excluye muchas situaciones, en las que la gente elige estratégicamente sus acciones, sin que sus relaciones con los demás sean necesariamente de conflicto puro. Son situaciones en que el conflicto va unido a interdependencias (ruptura entre socios, divorcios con hijos, conflictos laborales, etc.) y en las que la cooperación y la negociación pueden dar mejores resultados que la confrontación.

La mala noticia para la teoría, es que a medida que el mundo se iba volviendo más *global* estas situaciones se hicieron más frecuentes y pasaron a constituir excepciones para el viejo paradigma. El problema es que exigían una nueva concepción del juego y de los jugadores que diese explicación de los juegos cooperativos y les ayudase a resolver sus problemas.

La buena noticia es que desde Nash (1950, 1953) este es el campo (puntos de equilibrio,



juegos de suma distinta de cero, negociación, cooperación, etc.) en el que más se ha trabajado y en el que incluso se nos ha brindado una nueva palabra: COOPETENCIA (Nalebuff y Branderburger, 1996)

Pero, y el pero es importante, es un campo todavía necesitado de un fuerte desarrollo. En concreto, nos falta todavía una teoría que al tratar de armonizar las interdependencias tenga en cuenta los factores hermenéutico y el cultural (Rafael Alberto Pérez, 2001).

La Exigencia de Interculturalidad

Esta exigencia, que nos parece fundamental, tropieza con el supuesto de racionalidad que en un inicio era un requerimiento de la propia teoría dada su "pretensión de exactitud matemática". Sin duda sobre este tema ya se ha escrito mucho y yo mismo también he escrito bastante en mi último libro y no quisiera repetirme (Alberto Pérez, 2001). Pero eso sí, en este momento del discurso, me gustaría recordar dos aspectos que considero relevantes.

- a) Que el supuesto de racionalidad es para muchos de nosotros el punto débil de la teoría porque la aleja de la realidad y crea un sin número de excepciones. Motivo por el que viene recibiendo numerosas críticas desde hace tiempo. Como dijo sabiamente Jon Elster (1996): "*La racionalidad no es una garantía de éxito*".
- b) Que esta exigencia abre no una sino dos controversias distintas:

La primera enfrenta "racionalidad" vs. "irracionalidad" y en gran medida está liderado por Daniel Kahneman y Amos Tversky (1973, 1974) La concesión del premio Nobel de economía de 2002 al primero, un psicólogo,

abre una vía a la posibilidad de que la teoría estratégica renuncie algún día al supuesto racionalidad.

La segunda enfrenta "racionalidad (única) vs. racionalidades (culturales)". Es una línea de pensamiento que parte de Kant (interpretación y comprensión) y encuentra un fuerte apoyo en los filósofos posmodernistas, en la narrativa y en la antropología cultural (Constantin von Barloewen, 2001).

Pero esas críticas y esos debates no han obtenido mucho más que el reconocimiento de que teníamos un grave problema teórico (lo que por otra parte no es poco). Lo cierto es que no han llegado todavía a fructificar en propuestas aplicadas. Y hoy carecemos de un modelo que asuma que hay otras "racionalidades" y otras percepciones producto de las diferentes culturas, experiencias y personalidades. Un modelo que nos ayude a interpretar esas diferencias y a trabajar con ellas. Un modelo, en fin, que ofrezca un marco para la toma de decisiones partiendo de esa diversidad.

La Exigencia de Incorporar la Comunicación Participativa y Dialógica

Muchos de nosotros estamos convencidos de que el papel que están llamadas a jugar las estrategias de comunicación en el siglo XXI es muy importante: hacer de pegamento de las fracturas sociales y tender puentes entre las partes implicadas en los conflictos/oportunidades (Alberto Pérez, 2001).

Pero lo cierto es que esta exigencia de incorporar la

cuando empezaron a utilizarse las herramientas de la publicidad para llamar la atención sobre los problemas sociales, tales como el hambre y las enfermedades. Pero al tener que enfrentarse con una variedad de públicos relevantes a los que había que hacer llegar



comunicación participativa y dialógica se enfrenta:

- a) De una parte, al olvido de la comunicación por la teoría estratégica. Una teoría que liderada por economistas se ha preocupado de la información pero no de la comunicación, sin darse cuenta de que la comunicación es “la madre de todos los intangibles y de todos los consensos”.
- b) De otra, al modelo comunicativo dominante dentro de las estrategias de cambio social y que podríamos denominar: “comunicación persuasiva-para-el-cambio-de-la-conducta”

Sin embargo, hoy podemos congratularnos de que se está trabajando en un nuevo modelo que ha surgido de la evolución de la metodología de la comunicación aplicada a las causas sociales y al desarrollo ².

Lo importante sobre todo es que este modelo al contrario que los anteriores, satisface la exigencia de incorporar la comunicación participativa y dialógica.

En efecto el papel que tradicionalmente se le ha asignado

mensajes específicos y no sólo con un público-objetivo hizo que los expertos comenzasen a utilizar técnicas de relaciones públicas más apropiadas que la publicidad para identificar los grupos de interés y para diseñar programas que se ajustaran mejor a los percepciones e intereses específicos de las audiencias. Más recientemente se introdujeron las técnicas más sofisticadas del marketing social para, por ejemplo, convencer a las parejas pobres en los países en desarrollo de usar anticonceptivos. Los siguientes pasos fueron la introducción de la llamada *comunicación para el desarrollo* y de la *comunicación estratégica*. Pero esto no parecía ser suficiente. El verdadero poder de la comunicación- el dar a la gente la confianza y la convicción para apropiarse tanto del proceso como de los contenidos de la comunicación dentro de sus comunidades- no estaba recibiendo el énfasis necesario y, con demasiada frecuencia, ni siquiera estaba siendo considerada.

nado a la comunicación en los procesos de cambio y desarrollo ha sido básicamente el de tratar de modificar ciertos comportamientos individuales. Era una “comunicación-para-el-cambio-de-la-conducta” que puede ser descrita como un proceso persuasivo típico. Algo que unas personas (expertos) desde fuera hacen a otras, supuestamente en su propio bien. En otras palabras, una forma de despotismo ilustrado.

En cambio, el nuevo modelo que se conoce como *comunicación para el cambio social* va más lejos y aspira a un cambio en la vida de un grupo social, de acuerdo con los parámetros (económicos, culturales, etc.) definidos por ese mismo grupo y no impuesto desde fuera. La comunicación para el cambio social se define como un proceso de diálogo privado y público, a través del cual las gentes deciden quiénes son, qué quieren y cómo pueden obtenerlo. Lo que exige incorporar y dar espacio público a los actores locales. Se trata de darle al público y a las comunidades la posibilidad de formular sus propias agendas para el cambio- tanto en la comunidad, provincia y nación, como en el ámbito internacional. Es, pues, un proceso esencialmente participativo que aspira a crear nuevas oportunidades para someter al debate y al diálogo públicos las decisiones sobre el tema a tratar (SIDA, agricultura ecológica, etc.) y así permitirle al público- y no sólo a los expertos- tener un papel más proactivo en dar forma al debate sobre dichos temas (Gray- Felder. y Deane, 1998).

Este enfoque intenta establecer un nuevo equilibrio en el acercamiento estratégico a la comunicación y al cambio, trasladando el énfasis:

- ▶ de las personas como objeto del cambio... a los individuos y las comunidades como agentes de su propio cambio.
- ▶ del diseño, prueba y distribución de men-

sajes... hacia el apoyo al diálogo y el debate sobre temas clave de interés.

- ▶ del traspaso de información a cargo de técnicos expertos... a incorporar adecuadamente esta información en los diálogos y debates.
- ▶ de centrarse en los comportamientos individuales... a centrarse en las normas sociales, las políticas, la cultura y un medio ambiente adecuado.
- ▶ de persuadir a la gente a hacer algo... a debatir sobre la mejor forma de avanzar en un proceso de colaboración.
- ▶ de expertos de agencias "externas" que dominan y guían el proceso... a otorgarle el papel central a la gente más afectada por el problema que está siendo discutido (Gray-Felder, y Deane, 1998).

Como puede apreciarse, la concepción de la comunicación para el cambio social implica una reorientación fundamental. Significa enmarcar y adelantar los debates en una forma y en un lenguaje que no sean excluyentes. Tal vez lo que sugiere, por encima de todo, es que el papel más importante tanto para las instituciones es el de crear un ambiente para el cambio. Crear las condiciones bajo las cuales las sociedades de los países en vía de desarrollo puedan evaluar, cuestionar y adaptar esas estrategias y empezar a diseñar ellas mismas sus propios planes (Alberto Pérez, 2003).

Pero si bien nos podemos congratular de estar avanzando en la incorporación de la comunicación en las estrategias de desarrollo y cambio social, no podemos decir lo mismo de su casi nula incorporación en las estrategias directivas. Sin duda el olvido histórico de la comunicación por el *management* ha hecho que carezcamos todavía de modelos que incorporen la comunicación como un factor constituyente de la organización y su

cultura. Un factor necesario para establecer cursos/discursos de acción (Dirección comunicativa estratégica). Y no como un factor meramente instrumental del mix directivo que es lo que está ocurriendo en el mejor de los casos (Dirección estratégica de la comunicación, Alberto Pérez, 2001). Este pequeño cambio de orden de las palabras implica en este caso un cambio muy importante en la forma de dirigir. Un cambio en mi opinión necesario y que reclamaría para su explicación un espacio más extenso del que lógicamente disponemos ahora.

La Exigencia de Recuperar al Hombre y sus Valores

Esta exigencia tropieza con la pérdida del sujeto por la ciencia en general, con el abandono del humanismo por la ciencia orientada a la acción y con el carácter económico de la teoría estratégica. Sin embargo, el hombre no es matematizable ni sólo se mueve por dinero. El hombre es un ser interpretable a partir de sus signos. Y además de reglas exactas necesitamos también reglas hermenéuticas que nos ayuden a interpretar a los operadores y sus versiones de la realidad y del conflicto y a contextualizar el análisis estratégico.

La Exigencia de ir a la Raíz de los Conflictos (Profilaxis en Origen)

Esta exigencia está ya asumida en el ámbito militar. En la cumbre de Washington de 1999 la OTAN sustituyó el anterior equilibrio estratégico de fuerzas, propio de la guerra fría, por una estrategia de auto-defensa que implica una profilaxis efectiva de los conflictos y gestión de crisis (incluyendo la respuesta a la crisis). Su objetivo concuerda fuertemente con algunas de las reflexiones y exigencias que venimos comentando: *La promoción*



de la asociación, la cooperación y el diálogo con los países del área euroatlántica con el fin de aumentar la transparencia, la confianza mutua y la capacidad para actuar conjuntamente (Conde, 2000; Larsen, 2000).

Entiendo que estamos en un buen punto de partida para el desarrollo de un marco teórico que nos proporcione nuevos modelos de acción para atacar la raíz de los conflictos (y no sólo extirpar el efecto). Es necesario abandonar el actual estadio de pensamiento estratégico de algunos operadores que puede conducirnos a estrategias quirúrgicas basadas en la capacidad tecnológica y en acciones de riesgo (punición) en el corto plazo. Eso sí, dejando las heridas abiertas e inalteradas las causas profundas de los conflictos.

Conclusiones del interrogante: Las exigencias que los cambios del entorno y los nuevos problemas plantean a la teoría estratégica tropiezan con algunos de los planteamientos de la teoría estratégica convencional y están generando numerosas excepciones.

Se ha iniciado ya una importante revisión crítica y en algunos de los puntos considerados se han producido ya algunas propuestas y modelos interesantes que debemos retener, pero la mayor parte del camino está por recorrer

Conclusiones Finales

Llegamos así a las conclusiones finales de esta intervención que entiendo se pueden resumir más o menos así:

- Los hombres no siempre necesitamos la precisión matemática para resolver los problemas del vivir. Los problemas humanos son tales problemas porque no se dispone (los economistas tampoco) del algo-

ritmo correspondiente. Es cierto que necesitamos esa exactitud matemática para pilotar un avión o recibir la señal digital en nuestro televisor. Pero esos casos son los menos en las decisiones de la vida cotidiana.

- Dado que la pretensión de exactitud matemática y el supuesto de racionalidad son dos de los factores limitativos de la actual teoría, necesitamos una nueva teoría estratégica que renunciando a esa pretensión de exactitud y partiendo de un nuevo concepto de racionalidad (cultural y plural) sea más cualitativa y concebida para la vida cotidiana. Menos geométrica y, en cambio, más hermenéutica y relacional. Menos orientada al conflicto y más a la cooperación y la negociación. Que trabaje a partir y con las interdependencias que nos ofrece la globalidad. En la que la noción de juego estratégico de von Neumann, se conjugue con la cultural de Huizinga y con la comunicacional-pragmática de Wigenstein.

- La nueva teoría no debe pretender sustituir a la anterior sino que ambas serán complementarias por deficiencia. Los comunicadores ya hemos vivido una experiencia similar con la teoría matemática de Shanon y Weaver que siendo una aportación fundamental para el mundo de las telecomunicaciones y los ordenadores, nos hizo perder 20 años tratando de adaptarla al ser humano. Como comunicadores nos debe alegrar el saber que en esa nueva teoría para la acción cotidiana la comunicación cumple importantes funciones:



- ▶ Función integradora: Dota a la comunidad de una visión unitaria del mundo. Sirve de puente

entre las partes en conflicto

▶ Función transformadora: en lo cultural, lo social y lo organizativo

▶ Función autorreguladora

▶ Función de desarrollo de los pueblos y las organizaciones sin tener que perder la identidad

▶ Función de articulación con otras organizaciones y comunidades

▶ Función directiva: Dirección comunicativa estratégica

En mi opinión el camino que debemos seguir es claro y apenas está iniciado. Pero esto no deja de ser una visión muy personal que someto a otras consideraciones mejor fundadas. Precisamente el interés de Encuentros como el que hoy nos concita es que nos van a permitir conocer, enriquecer y armonizar nuestras respectivas posiciones.

Bibliografía

ALBERTO PÉREZ, Rafael. **Estrategias de Comunicación**. Barcelona. Ariel, 2001.

- **¿Ataque o Provocación?. No nos Equivoquemos**. *Expansión* 19 de septiembre, de 2001, b.

- **Estrategias de Comunicación en Acción: Ámbitos y Métodos**, en edición, 2002.

BECK, U. **La sociedad del riesgo**. Barcelona. Paidós, 1998.

BOREL, E. **La Teoría del Juego y las Ecuaciones Integrales de Núcleo Simétrico Izquierdo**. s.p.i. 1921.

CONDE, J. "La Alianza Atlántica y el Nuevo Concepto Estratégico". *Revista Cidob d' Afers Internacionals*. Mayo, 2000.

ELSTER, J. **Tuercas y Tornillos**. Barcelona. Gedisa, 1996.

GRAY-FELDER, D., y DEANE, J. **La comunicación para el cambio social**. s.p.i. 1998.

HUNTINGTON, S. **The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order**, *F. Affaires*. 1996.

KAHNEMAN, D., y TVERSKY, A. "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability". *Cognitive Psychology* 2. 1973.

- "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* nº 185, 1974.

KHUN, Th. "La Estructura de las Revoluciones Científicas". México. Fondo de Cultura Económica, 1975.

- **Segundos Pensamientos sobre Paradigmas**. Madrid, Tecnos. 1978.

LARSEN KANDBORG, O. "Alien Contribution". *Revista Cidob d' Afers Internacionals*. Mayo. 2000.

LOTMAN, Y. **La semiosfera**, Madrid. Cátedra, 1998

NALEBUFF, B., J., y BRANDENBURGUER, A.M. **Coo-petencia**. Bogotá. Norma, 1996.

NASH, J.F. "The Bargaining Problem". *Econometrica*. 18. 1950.

- "Two Person, Cooperative Games" *Econometrica* 21. 1953.

PRAHALAD, C. K y HAMEL, G. "La Estrategia como Objeto