

# **El poder y la acción**

**a través de Comunicación Estratégica®**

Coordinación editorial:  
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa:  
DCM DESIGN

DANIEL SCHEINSOHN

# **El poder y la acción** **a través de Comunicación Estratégica®**

## **Hacia una Ontología de la Estrategia**

Cómo mover los hilos  
para que las cosas sucedan

**GRANICA**

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2011 by Ediciones Granica S.A.

BUENOS AIRES      Ediciones Granica S.A.  
Lavalle 1634 - 3° G  
C1048AAN Buenos Aires, Argentina  
Tel.: +5411-4374-1456  
Fax: +5411-4373-0669  
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO              Ediciones Granica México S.A. de C.V.  
Valle de Bravo N° 21  
Col. El Mirador  
53050 Naucalpan de Juárez, México  
Tel.: +5255-5360-1010  
Fax: +5255-5360-1100  
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO            Ediciones Granica de Chile S.A.  
Padre Alonso Ovalle 748  
Santiago, Chile  
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO        Ediciones Granica S.A.  
Scoseria 2639 Bis  
11300 Montevideo, Uruguay  
Tel: +5982-712-4857 / +5982-712-4858  
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

[www.granica.com](http://www.granica.com)

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción  
en todo o en parte, en cualquier forma

I.S.B.N. 978-950-641-590-7

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Scheinsohn, Daniel A.

El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica :  
cómo mover los hilos para que las cosas sucedan . - 1a ed. -  
Buenos Aires : Granica, 2011.

384 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-950-641-590-7

1. Comunicación Social. I. Título.

CDD 302.2

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

“Le haré una oferta que no podrá rechazar. ¿Capisci?” 11

## Capítulo 1

### ESTRATEGIA

Estrategia: ¡mucho ruido y muchas nueces! 15  
La estrategia en el ámbito militar 17  
La estrategia en el ámbito del management 23  
La estrategia en el ámbito de Comunicación Estratégica® 27  
Nuestra propuesta para una definición de estrategia 31  
Más Aristóteles y menos Prozac 41  
El poder blando 42  
*Be water, my friend* (Sé como el agua, amigo mío) 45

## Capítulo 2

### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

“Estrategizar” la comunicación 49  
Comunicaciones tácticas y Comunicación Estratégica® 50  
Pensamiento estratégico y pensamiento táctico 51  
Cognición estratégica 52  
Transdisciplina: una nueva mirada 59  
Enfoque sistémico 65  
La comunicación en el vértice del poder (o más allá del director de comunicación) 68  
La Dirección de Comunicación Estratégica® 70  
El ser humano en el centro de Comunicación Estratégica® 75  
Particularidades de las intervenciones 77  
La organización tradicional ya fue... 78  
El “director requerido” 80  
El abordaje de Comunicación Estratégica® 84  
En la cresta de la ola 90

## Capítulo 3

### HEXAG-ON. SISTEMA INTEGRADO DE DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA®

La construcción conversacional de la organización 91  
La organización como red cognitiva 93  
Hexag-on: el alineamiento esencial a través del lenguaje 97  
La organización como emergente sistémico 109  
Comando del Hexag-on 110  
Impulsar la creación de valor sustentable 113  
Hexag-on: *executive summary* 116

## Capítulo 4

### ACTIVADOR: “PERSONALIDAD”

Cuando la realidad nos supera	119
La <i>personalidad</i> como recorte operativo	120
Los componentes de la personalidad	121
Los supuestos	122
La personalidad: campo de observación, análisis y acción	124

## Capítulo 5

### ACTIVADOR: “IDENTIDAD”

El proyecto organizacional	125
Autopoiesis	126
La identidad, mucho más que un logotipo	129
Los rasgos identificatorios (RI)	131
El texto de identidad	133

## Capítulo 6

### ACTIVADOR: “CULTURA”

Marcos interpretativos de la cultura	137
Funciones de la cultura	138
a) Función de integración	139
b) Función de cohesión	139
c) Función de implicancia de la persona	139
Tipologías culturales	140
a) Ideología	141
b) Etapas del desarrollo	149
c) Mentalidad de la organización	150
d) Relación con el mercado	152
Estado cultural actual (ECA)	154
Tipos de intervención cultural: ECA y NPC	155
Condiciones generales para la intervención cultural	159
El cambio cultural	161

## Capítulo 7

### ACTIVADOR: “VÍNCULO”.

El asunto público: el vínculo como activador del Hexag-ON	163
El posicionamiento y los diferentes <i>mindsets</i>	180
Posicionamiento vincular	184
Algunas consideraciones operacionales	196
La matriz analítica de posicionamiento CEXUAL	197
Mensaje clave corporativo	202
Niveles de análisis del posicionamiento	206

**Capítulo 8**

**ACTIVADOR: “COMUNICACIÓN”**

Parte 1. LA DIMENSIÓN HUMANA

La comunicación como activador	209
Los modelos	210
La organización humana, la comunicación humana	212
Axiomas exploratorios de la comunicación	215
Las organizaciones son personas	224
Mensajes	225
La idea de circuito comunicacional	231

**Capítulo 9**

**ACTIVADOR: “COMUNICACIÓN”**

Parte 2. EL DIAMANTE DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL.  
UNA GESTIÓN CON DIEZ ÁREAS

Las áreas de gestión de la comunicación	237
Comunicación de diseño	240
Comunicación de marketing	242
Relaciones institucionales y con la comunidad	244
Relaciones gubernamentales	247
Comunicación financiera	249
Comunicación <i>business to business</i>	252
Relaciones con el periodismo	252
Comunicación interna	257
Cybercomunicaciones y multimedia (c&m)	269
Administración de datos e indagaciones (ADI)	274
Los diamantes de la gestión comunicacional... son eternos	281

**Capítulo 10**

**ACTIVADOR: “IMAGEN”**

Es solo una cuestión de imagen	293
La organización como sistema	295
La imagen como resultante gestáltica	296
La imagen es mucho más que una percepción	298
La mente humana	299
El cerebro... ¿más o menos como una computadora?	300
La arquitectura de la realidad	301
La matriz cognitiva	303
Consecuencias de los procesos mentales	304
El proceso de configuración de la imagen	307
El grado de inclinación	308
Las investigaciones básicas de la imagen	310

## **Capítulo 11**

### **EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

¿Qué es el planeamiento estratégico?	319
Requisitos básicos para el planeamiento	320
El planeamiento como proceso de aprendizaje	321
Los gerentes también son humanos	322
Los tres tiempos del planeamiento	325
No caiga en la trampa	325
Consideraciones generales acerca de los programas	328
Técnicas para la gestión y del control de programas	330
Programación	335
Etapa analítica	336
Etapa de formulación	345
Etapa ejecutiva	349
Etapa evaluativa	355

### **TRASFONDO DE INCONCLUSIÓN**

Cómo mover los hilos del poder	361
“De eso no se habla”: la estrategia como trasfondo de escucha	362
El Hexag-on como mediador	365
El Hexag-on como mapa estratégico	366
Los modelos mentales. Aprender, “aprender a aprender” y “aprender a desaprender”	368
El poder, la política y el gobierno: el trasfondo de escucha detrás del trasfondo de escucha	377

### **BIBLIOGRAFÍA**

380

# INTRODUCCIÓN

“Le haré una oferta que no podrá rechazar. *¿Capisci?*”

Este libro trata de *poder*, de *estrategia* y de *comunicación*, lo cual determina insoslayablemente que también trata de la *acción*.

Si reflexionamos acerca de lo sucedido a lo largo de nuestra historia (y de nuestra histeria) la comunicación se ha constituido en fuente fundamental de poder y contrapoder, de dominación y de cambio social.

Las maneras en las que las personas pensamos determinan el destino de las instituciones que nos regulan y el de los valores sobre los que construimos nuestras sociedades. Por eso la batalla más importante de hoy se libra en la arena de la opinión, en el marco de la producción social de significados, y su resultado influye en la voluntad de los públicos. Entonces queda claro que las relaciones de poder se determinan y deciden cada vez más en el campo de la comunicación.

Por “poder” se entiende la capacidad de un actor social para imponer su voluntad sobre la voluntad de otro(s) actor(es) social(es). Podemos intuir que las relaciones de poder son por naturaleza conflictivas, del mismo modo que las sociedades son diversas y contradictorias.

Resulta claro que las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza (empresa comercial, sin fines de lucro, ONG, social, gubernamental,

etc.) hoy se constituyen en el núcleo clave de las relaciones sociales en tanto crean, emprenden, toman decisiones y llevan a cabo acciones de las cuales emergen determinados resultados que afectan y configuran relaciones de poder y contrapoder.

Las organizaciones deben operar en un medio en el que se dinamizan múltiples relaciones entre pluralidades de actores sociales en constante conflicto: ¿una verdadera panacea!

En mayor o menor medida, hoy todos aceptan que la comunicación es un factor crítico de éxito de todo proceso organizacional. Sin embargo, el nuevo paradigma impone asumir a la comunicación no tan solo como un factor relacionado con el éxito o el fracaso de una gestión, sino que también requiere entender a la comunicación como una *razón de ser* inherente a la organización, una cuestión de identidad, ya que a través de su comunicación la organización fija posiciones y establece su *ser en el mundo*, tal como pasa con las personas.

La comunicación no es una actividad opcional, acontece más allá de nuestra voluntad, y en la interacción con el otro siempre estamos definiendo quiénes somos.

En definitiva, a través de lo que expresa, no solo en su decir sino –además y fundamentalmente– en su hacer y pensar, una organización está construyendo *ser*, está *siendo* (no tan solo diciendo) ante los públicos y ante sí misma. Para alcanzar sus propósitos, la organización necesita indefectiblemente *ser con otros*. Una verdadera estrategia de comunicación emerge precisamente de ese particular *ser con otros*.

Si aceptamos estas ideas, debemos admitir que los modelos mentales hijos del industrialismo debieron haber expirado hace rato, sin embargo y lamentablemente, permanecen con plena vigencia en la práctica concreta del día a día de numerosos políticos, dirigentes y ejecutivos.

El industrialismo privilegió los objetivos económicos, el productivismo, la organización y la administración, todos ellos atravesados por un pensamiento tecnocrático, orientados hacia el producto, la producción y la productividad, y regidos básicamente por la lógica suprema del provecho económico.

La división del trabajo, el verticalismo a ultranza, el mando y la jerarquía fracturaron la dinámica relacional en el seno de las organizaciones, impulsaron la fragmentación, desarticularon la integración de procesos e impulsaron la compartimentalización, la miopía sistémica y el “quintismo”.

Así, con el capital y la mano de obra como recursos clave, el análisis clásico de las organizaciones estuvo siempre centrado en la división del trabajo y en el intercambio de mercaderías.

Las nuevas realidades imponen comprender que las sociedades se dinamizan más en función de las relaciones e interacciones y del intercambio de mensajes que a partir del intercambio de objetos materiales.

Definitivamente, las organizaciones del presente milenio reclaman de manera urgente un nuevo paradigma de dirección, más acorde con tales inéditos imperativos, que permita responderles adecuadamente; un paradigma que considere a la “reflexión-en-acción”, que contemple las dinámicas del poder, el compromiso y la responsabilidad, la complejidad y la ecología de los intereses, que convoque a un cabal entendimiento de lo político y lo estratégico.

Debemos ser capaces, pues, de reinventar el hoy obsoleto e inoperante modelo empresarial/organizacional del industrialismo. Debemos ser capaces de observar la realidad con la visión de la complejidad que los actuales entornos demandan. Como afirmaba el poeta Paul Valéry, “...un hecho mal observado es más pernicioso que un mal razonamiento”.

Para poner en práctica el nuevo paradigma se impone una nueva organización. Una organización que asuma su responsabilidad respecto de configurar diferentes espacios de diálogo para que a partir de ellos –y conforme a sus convicciones– procure alcanzar sus anhelos. Así es cómo organizaciones y personas instrumentan el poder, se transforman en creadoras de contextos comunicacionales para poder llevar a cabo con efectividad las acciones correctas que les permitirán lograr sus propósitos.

Digamos que las organizaciones cambian a través del cambio de las personas que las constituyen, por eso este libro propone palancas de cambios funcionales a las nuevas exigencias.

Comunicación Estratégica® asume que, tanto la estrategia como la comunicación, son dos capacidades humanas naturales, heredadas por nosotros luego de un largo derrotero evolutivo. Sin embargo, las virtudes para la buena comunicación y para la buena estrategia no se heredan. Para alcanzarlas es necesario aprender, comprender y hacer. Precisamente a esto nos convoca la lectura de *El poder y la acción*.

Esta obra surge de las ideas contenidas en otro libro mío publicado hace ya algunos años, por eso la considero un reencuentro. Un reencuentro con los lectores y un reencuentro conmigo mismo desde

otro lugar. Todo reencuentro se constituye de alguna manera en un enorme desafío.

*El poder y la acción* es fruto de más de 20 años de una extensa y multifacética experiencia profesional. Las ideas aquí contenidas han sido verificadas y puestas a prueba en distintos ámbitos y contextos.

A través de estas páginas proponemos a Comunicación Estratégica® como un modelo de modelos, un metasisistema operativo de nivel transdisciplinar que inaugura un paradigma –ya emergente–; así proponemos soluciones concretas y alineadas al paradigma requerido. De estas soluciones las más destacadas son:

- el *Sistema Integrado de Dirección en Comunicación Estratégica*®, un sistema conceptual, referencial y operativo que se constituye en el driver fundamental del director de Comunicación –CCO, Dir-Com, etc.– para *crear valor sustentable en virtud de los lineamientos que establece el Corporate Governance*, y
- el *PRINCE*, un esquema claro y aplicable para la elaboración del *Planeamiento estratégico de la comunicación* (se constituye en los pilares de la acción).

En síntesis *El poder y la acción* es una obra imprescindible de inestimable valor, ya que habilita al lector para la apropiación de instrumentos de aplicación práctica. Con el debido criterio, estas prácticas podrán constituirse en verdaderas ventajas distintivas para el desarrollo personal en los ámbitos laborales, de los negocios, las organizaciones, la política y la vida misma.

Si usted es un dirigente empresarial, político o social; si usted es un ejecutivo, un emprendedor, un estudiante o una persona que comprende los inéditos desafíos que imponen los paradigmas emergentes y está interesado en instrumentarse con soluciones de vanguardia, mi invitación a la lectura de *El poder y la acción* es *una oferta que no puede rechazar. ¿Capisci?*

# ESTRATEGIA

Estrategia: ¡mucho ruido y muchas nueces!

Como su denominación lo explicita, Comunicación Estratégica® considera dos términos fundamentales: comunicación y estrategia.

Se ocupa no solo de la teoría y práctica de la comunicación, sino de la teoría y práctica de la estrategia. Según nuestro punto de vista, no existe lo uno sin lo otro.

Un sinnúmero de enfoques hablan de “estrategia”, de manera muy ambigua y confusa cuando no absolutamente desacertada. Abordan el tema porque asumen que “queda bien”, pero no logran comprender ni por aproximación lo que en verdad significa.

Es evidente que hoy la estrategia no se limita al ámbito militar (el origen del pensamiento y la práctica estratégica) ni al empresarial (que a lo largo de la historia y en la mayoría de los casos, se ocupó de desvirtuarla).

A fines de la década de 1980, y consta en nuestras primeras publicaciones, en tanto precursores de esta perspectiva, sosteníamos que:

- la comunicación es estratégica por naturaleza,
- y que
- la estrategia es de naturaleza comunicacional.

Tales afirmaciones surgen del hecho de que el estratega, cualquiera que sea el campo de su injerencia –ya sea un estadista, un dirigente político o social, un general, un gerente o un director de Comunicación–, excede a su profesión para adentrarse en la comprensión del fenómeno de la interacción humana. Ya sea asumida como arte, ciencia o actividad, la estrategia es universal.

Podríamos afirmar que tiene la antigüedad de la humanidad. Más aún, hay quienes proponen, como los científicos investigadores en el campo de la biología evolutiva John Maynard Smith y Richard Dawkins<sup>1</sup>, que los seres humanos seríamos el *resultado* de “*estrategias evolutivamente estables*” *que nos preceden*.

Como sea, la estrategia es un tema que en general despierta el interés de las personas y que desde siempre está presente en los asuntos más significativos de toda nuestra historia. Conviene, pues, que nos detengamos sobre este tema para realizar una aproximación significativa a nuestro conocimiento.

En la vigesimosegunda edición del *Diccionario de la lengua* de la Real Academia Española, encontramos que el significado de “*estrategia*” es:

Del latín *strategia*, y este del griego *στρατηγία*.

1. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

El vocablo ha trascendido a la noción estrictamente militar y hoy se aplica en diversos campos tales como el económico, el político, el judicial, el deportivo, el pedagógico, etcétera.

De hecho, el diccionario Webster's lo define de manera un tanto más amplia:

La ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra.

Esta polisemia, o diversidad de acepciones, genera demasiada confusión.

---

1. Dawkins, Richard: *The Selfish Gene*, Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> edition, trade paperback, September, 1990.

En el intento de aclararla, le propongo que realicemos ahora una sintética –pero necesaria– aproximación a su evolución a lo largo de la historia, así como también tomar conocimiento del modo en el que se aplica en distintos ámbitos.

Para esto nos detendremos en solo dos de ellos: el militar y el del management, que son los que revisten especial interés respecto de los objetivos trazados para esta obra.

Nuestro interés en el ámbito militar se fundamenta en que fue precisamente allí donde el concepto encontró su razón de ser, se desarrollaron los primeros y más relevantes estudios sobre la materia y se sistematizaron diferentes conocimientos y métodos para su aplicación en una práctica concreta. Asimismo nuestra elección se fundamenta en una razón de polivalencia, ya que los estudios estratégicos desarrollados en el ámbito militar se articulan perfectamente con el ámbito político; no obstante advertimos que este último tiene sus propias dinámicas, lógicas y particularidades que lo convierten en un ámbito de especial interés en sí mismo.

El otro es, por supuesto, el del management. donde ejercemos nuestra práctica profesional.

Debemos aclarar que para la elaboración de este breve recorrido no nos guía la voluntad de realizar un estudio pormenorizado sobre estrategia que requeriría dedicarle un libro completo. Así, puede que politólogos y militares sientan “sabor a poco” en el capítulo y los comunicólogos –por la aparente lejanía del tema– “sabor a mucho”. Pero dada la relevancia privilegiada que el tema presenta en la perspectiva de Comunicación Estratégica®, nos convoca la necesidad de realizar una aproximación a la evolución y a las diversas aplicaciones del pensamiento estratégico.

## La estrategia en el ámbito militar

El ámbito militar fue el lugar desde donde la estrategia cobró un sentido y sistematización, sentido y sistematización que determinaron inspiraciones clave para influir en los otros campos (por ejemplo la política, la economía, etc.). Allí significa, en sentido amplio, “arte de proyectar y dirigir grandes movimientos bélicos”. Pero existen importantes autores clásicos que han aportado sus propias visiones, algunos de los cuales citamos a continuación:

Sun Tzu (375- 230 a.C.)

*El supremo refinamiento en el arte de combatir los planes del enemigo.* Cabe destacar que Sun Tzu sostiene como fundamento de su doctrina la necesidad de “perturbar psicológicamente” al enemigo. Se preocupa menos por las operaciones específicas y más por los principios y reglas generales que pueden llevar a la victoria. En la concepción oriental de la guerra (la manera de concebir y ejecutar la estrategia) prevalece la instrumentación de la inteligencia por sobre la fuerza.

Dietrich Heinrich von Bülow (1757-1807)

*El arte de la guerra tiene dos ramas: la estrategia y la táctica. La primera es la ciencia del movimiento de los ejércitos fuera del círculo visual. Comprende todas las operaciones de la guerra. Es la parte de la ciencia, cuyas combinaciones se encuadran con la Política y la Administración.*

Antoine-Henri Jomini (1779-1869)

*Se podría decir que la táctica es el combate y la estrategia toda la guerra antes y después de él (...). La estrategia determina dónde se debe obrar, la logística conduce y coloca las tropas, y la táctica cómo se han de emplear y manejar.*

Karl Von Clausewitz (1780-1831)

*Uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra.*

Helmuth von Moltke (1800-1891)

*La estrategia es un sistema de expedientes. Ella es más que una ciencia. Es el saber práctico de la vida real, el desarrollo de la idea directriz (...) siguiendo las variantes siempre nuevas de los acontecimientos. Es el arte de obrar bajo la presión de las más difíciles circunstancias (...). La estrategia no es más que un sistema de arbitrios, cuya esencia consiste en hacer lo más oportuno en el caso concreto y cuyos detalles nunca pueden determinarse con anticipación.*

Edward Mead Earle (1894-1954)

*La estrategia es el arte de controlar y emplear los recursos de una nación —o naciones— inclusive de sus FF.AA., con la finalidad de que sus intereses vitales sean eficientemente mejorados y ofrezcan seguridad frente a sus enemigos efectivos, en potencia o sencillamente supuestos.*

Liddell Hart (1895-1970)

*La estrategia es el arte de distribuir y aplicar los medios militares de modo de cumplir con los fines de la política.*

Collins J.M. (publicado en *Grand Strategy: Principles and Practices*, 1973)

*La Estrategia Nacional es el arte y la ciencia del empleo del poder nacional en todo tipo de circunstancias, en tiempo de guerra o de paz, para el logro de los objetivos nacionales.*

André Beaufré (1902-1975)

*La estrategia es el arte de emplear la fuerza o la violencia para alcanzar los objetivos fijados por la política (...) es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto.*

Henry E. Eccles (1898-1986)

*Dirección general del poder para controlar situaciones y áreas a fin de obtener amplios objetivos.*

Edward N. Luttwak (nacido en 1942)

*Conducta y consecuencias de relaciones humanas en el contexto de un conflicto armado, real o potencial.*

Thomas Schelling (nacido en 1921; compartió con Robert J. Aumann el Premio Nobel de Economía 2005)

*El arte de la disuasión, la compulsión y la intimidación.*

T.C. Osgood (publicado en *American Grand Strategy*, 1983)

*El arte de ejercer la coerción armada.*

Raymond Aron (1905-1983)

*¿Puede la estrategia ser una ciencia? (...) Sí, pero que sea una ciencia de la acción.*

Aron propuso, sin mucho éxito, rebautizar a la estrategia como "praxeología"<sup>2</sup> (ciencia de la acción).

En muchos de los autores y pensadores anglosajones contemporáneos podemos advertir una tendencia a alejarse de la idea de considerar a la estrategia desde un punto de vista estrictamente militar. A modo de ejemplo podemos sumar los que siguen:

- 
2. De acuerdo con Jean-Luc Dumont –profesor de la Universidad de París– se cree que la praxeología aparece en Francia a fines del siglo xx en la pluma de Louis Bourdeau a partir de la exigencia de reconocer, contra la clasificación de Auguste Comte, una "ciencia integral" que coordine todas las otras y con las cuales se trataría de rehacer la unidad. Quince años más tarde, Alfred Espinas utiliza este vocablo para designar a una "ciencia general", "con las formas más universales y los principios más elevados de la acción en el conjunto de los seres vivos capaces de moverse". El término "praxeología" se vuelve a encontrar en estudios económicos en un período que se extiende desde 1926 a los años '50, primero en la URSS y luego en Australia y sobre todo en Polonia donde Tadeusz Kotarbinski, en su *Tratado del buen trabajo*, la define como "teoría general de la acción eficaz" y expone sus principios fundamentales. Este segundo período de la historia de la praxeología corresponde a la necesidad de contar con una racionalización de la producción industrial y a la urgencia de ajustar a ella los comportamientos humanos. El tercer período que distinguimos principia en la década de 1960. Se asiste entonces a un desarrollo y a una diversificación de la reflexión praxeológica en diferentes países europeos, como Inglaterra (donde son traducidas las principales obras polacas, Francia y Noruega). Hoy la referencia a la praxeología se encuentra en trabajos de psicólogos, sociólogos, comunicólogos, matemáticos, teólogos, filósofos, médicos, militares y educadores.

Paul Kennedy (nacido en 1945)

*Los próximos desafíos del siglo XXI requerirán de estrategias integrales que utilicen todos los recursos del poder.*

Alvin Toffler (nacido en 1928)

*La necesidad de considerar los factores de poder: capacidad, riqueza y conocimiento.*

Samuel Huntington (1927-2008)

*Los conflictos del futuro se han de originar no tanto por razones ideológicas o económicas, sino culturales.*

Noam Chomsky (nacido en 1928)

*La globalización de la economía conduce a formulaciones estratégicas, que para resultar adecuadas, no pueden sino ser integrales.*

En línea con esto podemos observar que Schelling, en los Estados Unidos, y Beaufre, en Francia, reivindicaron el criterio de Clausewitz para diferenciar teóricamente la estrategia de la táctica. La primera se refiere (más ampliamente) al conflicto, al enfrentamiento de voluntades; la segunda, (más estrictamente) al combate, al enfrentamiento de fuerzas. La estrategia es, pues, la conducción del conflicto y la táctica, la del combate.

Sintetizando, podemos decir que en el ámbito militar hoy existen cuatro corrientes clásicas del pensamiento estratégico.

### Corriente inspirada en el pensamiento de Clausewitz

Tiende a vincular a la estrategia con la guerra, vale decir, con la conducción de los otros medios que se agregan a la política en situaciones de conflicto bélico. Para Clausewitz, la dirección de la guerra se corresponde con la disposición y dirección de la lucha, la que se libra a través de actos aislados (combates). Así, la táctica consiste en la disposición y dirección de los combates y la estrategia, en el arte de ligarlos para alcanzar la finalidad del enfrentamiento. De esta manera, el concepto “estrategia”, queda vinculado con la conducción superior de la guerra.

### Corriente inspirada en el general Beaufré

Concepto extendido de estrategia, aplicada a la conducción de todos los medios que conforman al poder nacional, en la paz o en la guerra, aunque siempre en situaciones de conflicto, para el logro de obje-

tivos fijados por la política. Así, para Beaufré la noción de “estrategia total” está lejos de subordinar la política a las necesidades militares; más bien se trata de algo que reduce la autonomía de la estrategia militar. El aporte novedoso de Beaufré es el hecho de que extiende el concepto “estrategia” a tiempos de paz, destacando –por consiguiente– que un “fenómeno de coacción no implica necesariamente la guerra”. Desde este punto de vista, la estrategia actúa por disuasión o por acción y en este caso, por los modos directo o indirecto, según tenga preeminencia el factor militar u otros de los factores del poder nacional.

### Corriente marxista

De acuerdo con lo que asevera Raymond Aron, para los marxistas, en tiempo de paz, la lucha revolucionaria –contra los explotadores– incluye la coacción política pero no necesariamente la lucha armada. Parece evidente que, al aceptar que en tiempos de paz debe existir una política coactiva que admita cierto grado de violencia aun sin llegar a las armas, los marxistas se ubican en una posición intermedia entre la corriente clausewitziana y la del general Beaufré, ya que de hecho aplican un concepto ampliado acerca de la estrategia. Podríamos afirmar que son formalmente clausewitzianos<sup>3</sup> pero que en la práctica, en su manera de apreciar y conducir la lucha de clases, están más relacionados con la estrategia indirecta de Beaufré.

Como exponentes del pensamiento estratégico de esta corriente podemos destacar al ruso Lenin (Vladímir Ilich Uliánov, 1870-1924) y al chino Mao Tse Tung (1893-1976).

Mientras Lenin sostiene que la guerra se debe subordinar a la política porque la política es “lo esencial, el sentido profundo de la guerra”, Mao, como un gran teórico de la revolución, afirma que es precisamente en la guerra civil donde la conjunción entre política y guerra se hace más evidente.

---

3. Más allá de esta afirmación, conviene aclarar que tanto Marx como Engels reprochan a Clausewitz su visión de las sociedades como un todo, con lo que niega sus divisiones de clases y reduce la política a la política exterior. Ellos reconocen que la lucha armada y la estrategia que la instrumenta constituyen el medio específico de la guerra.

Otro exponente relevante en la corriente marxista es Antonio Gramsci (1891-1937). Sus ideas están expresadas en sus *Cuadernos de apuntes de la prisión* y en sus *Cartas desde la prisión*, documentos en los cuales sintetiza propuestas para la toma del poder, donde pone de relieve la necesidad de dominar los medios de difusión masiva, infiltrar la justicia, penetrar las organizaciones estudiantiles y sindicales, las escuelas de periodistas, los artistas, los críticos de arte y la cultura en general, en forma tal de ganar las mentes de la población y lograr que acepte voluntariamente el dominio comunista.

### Corriente anglosajona

También vincula a la estrategia con situaciones de paz o de guerra pero en ambos casos, limitada a la utilización del poder militar. Entre los autores más importantes de esta corriente de pensamiento se destacan T. Schelling, T.C. Osgood, Hermann Kahn y Edward Luttwak.

La ideología se constituye en corriente a partir de la Segunda Guerra Mundial; para sus autores –generalmente británicos y estadounidenses– la estrategia es algo que se vincula con la utilización del poder militar, en la paz por disuasión o compulsión, y en la guerra mediante su empleo efectivo, para lograr objetivos fijados por la política. Aquí se resalta la importancia del mantenimiento de la paz y, solo de no ser ello posible, la forma de ganar y sobrevivir a una guerra. La estrategia utiliza como elemento fundamental la coerción armada y su misión primordial consiste en apoyar a la política de defensa nacional, la que es definida como "área que promueve el interés nacional mediante la presencia, amenaza de empleo o empleo efectivo del poder militar". Para estos autores la política de defensa adopta dos tipos de decisiones:

- 1) sobre estructuras organizativas (aspectos financieros, presupuesto militar, relaciones cívico-militares, organización, equipamiento, etc.), y
- 2) sobre estrategia, vinculadas con el emplazamiento, despliegue y empleo efectivo del poder militar en apoyo, muy especialmente, de las relaciones internacionales.

Luego de lo tratado acerca de la corriente anglosajona y tal como ya advertimos, puede resultar curioso que muchos autores contem-

poráneos de origen británico y estadounidense se inclinen por adherir a un concepto ampliado de “estrategia” más afín con el del general Beaufré. Ellos afirman que, para enfrentar con éxito los desafíos propios del siglo XXI, resulta menester tener una visión más amplia que la estrictamente militar. En esta perspectiva podemos afirmar que la comunicación –en el más amplio de sus sentidos– se constituye en un vector fundamental para la estrategia nacional de cualquier país, y que su dominio es para los gobiernos un factor de poder en sí mismo.

## La estrategia en el ámbito del management

La estrategia se ha convertido definitivamente en una herramienta imprescindible de las actividades directivas. También aquí tiene una multiplicidad de acepciones que a veces hasta resultan contradictorias. Veamos a continuación algunos de los usos más generalizados.

### **La estrategia como planeamiento (se basa en lo proyectado)**

En este caso se la asume como una guía y modo de acción futuro, un camino para trasladarse desde un punto a otro.

### **La estrategia como modelo (se basa en lo realizado)**

La estrategia puede ser considerada como un modelo de actuación que permite mantener una conducta corporativa coherente a través del tiempo. Por ejemplo si una empresa desde hace años comercializara productos para una gran cantidad de diferentes mercados y segmentos, se podría afirmar que se caracteriza por mantener una estrategia de diversificación.

### **La estrategia como posicionamiento**

Quienes adhieren a esta corriente consideran que la estrategia consiste en la posición que se elige para los productos en mercados determinados. La afirmación de Michael Porter –“es la creación de una posición única y productora de valor, que implica un conjunto particular de actividades”– es un fiel reflejo de este modo de pensar.

### **La estrategia como perspectiva**

Podríamos decir que mientras la estrategia como posicionamiento se dirige hacia abajo (para ubicarse en el punto en el cual se

encuentran producto y cliente) y hacia el exterior (el mercado), la estrategia como perspectiva se concentra hacia el interior de la organización y hacia lo alto (su visión). Ambos enfoques pueden estar representados a un mismo tiempo en la misma empresa. Es el caso de aquellas que reposicionan su oferta en virtud de cambios inminentes (por ejemplo, de hábitos de consumo) o la aparición de probables amenazas (por ejemplo, de nuevas regulaciones).

### **La estrategia como engaño o trampa**

Es considerada como una maniobra para burlar, neutralizar, dañar o eliminar a un oponente o competidor. Por ejemplo una compañía puede mostrar interés en ingresar a un nuevo negocio ajeno a su actividad solo para desconcertar y/o distraer a su rival. En este caso, la estrategia real —o la verdadera intención— es la distracción. Esta perspectiva está emparentada con los principios estratégicos sostenidos por Sun Tzu, muchos de los cuales están basados precisamente en el engaño.

Veamos ahora definiciones de estrategia de algunos de los autores más reconocidos en el ámbito del management.

Kenneth Andrews (1962)

*Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.*

Alfred Chandler (1962)

*Determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, más las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.*

Peter Drucker (1962)

*Proceso continuo de hacer presentes las decisiones empresariales sistemáticamente con el mayor conocimiento de su futuro; la organización sistemática de los esfuerzos por llevar adelante estas decisiones; y la medición de sus resultados en comparación con las expectativas a través de una retroalimentación organizada.*

Igor Ansoff (1976)

*Dialéctica de la empresa con su entorno.*

Kenichi Ohmae (1976)

*Comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.*

Michael Porter (1982)

*Elección deliberada de una serie de actividades diferenciadas para entregar una propuesta de negocio única. Estrategia es realizar actividades de forma diferente o llevar a cabo actividades completamente distintas de las de la competencia y así poder ofrecer algo único. Implica diversidad, no igualdad. Hacer estrategia significa desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos.*

Henry Mintzberg (1991)

*Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. No necesitan ser deliberadas, también pueden emerger espontáneamente. Las estrategias efectivas se desarrollan en todos los tipos de formas extrañas. Dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio.*

Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994)

*Hoy en día, las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias. La estrategia es revolución y hasta ahora no se conoce una monarquía que haya fomentado su propia revolución. Puesto que los gerentes más antiguos no están muy inclinados al cambio, la gente que está en otros niveles y más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes y de los competidores, podría ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía. Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado, tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y reconsiderar nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir. El estratega debe ser un revolucionario, alguien que rompa los esquemas, solo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable: hacer estrategia tiene que ser subversivo, en relación tanto con las normas internas de la empresa, como con las de la industria. La estrategia es un proceso de descubrimiento, es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovar continuamente. Tenemos que reconocer que planificación estratégica no es lo mismo que estrategia. La primera produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategias tiene un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia.*

Como vemos, también en el ámbito del management la estrategia acepta múltiples definiciones que generan debates interminables y decenas de líneas de pensamiento que se concentran en la exaltación de algunos de sus elementos en detrimento del resto. A modo de ordenamiento de esta multiplicidad de corrientes, resulta interesante la clasificación en cuatro grupos propuesta por Henry Mintzberg.

### **Corriente de las escuelas de naturaleza prescriptiva**

Se concentran en la manera en que deberían formularse las estrategias, antes que en el modo en que son concebidas.

### **Corriente de las escuelas de naturaleza descriptiva**

Se enfocan en la descripción del procedimiento de elaboración de la estrategia. Cada una de las escuelas de esta corriente intentó buscar sus premisas más allá del individuo, en otras fuerzas y otros actores.

### **Corriente de las escuelas de aprendizaje**

El proceso de construcción de la estrategia debe trascender lo individual para extenderse a otros actores y a otros grupos. De acuerdo con esta perspectiva, la estrategia debe emerger de a pequeños pasos a medida que la organización se adapta o aprende.

### **Corriente de las escuelas de configuración**

Engloba a las demás e intenta integrar las diferentes partes –el proceso de creación de la estrategia, su contenido, las estructuras organizacionales y sus contextos– en función de distintos índices –el crecimiento o la madurez, por ejemplo–, considerados en forma progresiva para demostrar los ciclos vitales de las organizaciones. Esta corriente considera al proceso como de transformación, por lo que incluye gran parte de la bibliografía prescriptiva y lo que atañe a la práctica del llamado “cambio estratégico”.

Podemos decir que en el ámbito del management se asume que la estrategia, con sus ventajas y desventajas, tiene las siguientes características generales:

- provee una orientación,
- concentra los esfuerzos,
- define a la organización, y
- es fuente de coherencia.

Si bien desde la primera hora fuimos y somos fervientes defensores de la estrategia, advertimos sobre la necesidad de tener conciencia activa acerca de que la realidad es compleja y está en constante movimiento.

Con justa razón el término “estrategia” está emparentado con la noción de “estabilidad”. La estrategia de alguna manera orienta y busca neutralizar la ocurrencia de imprevistos y desvíos. Esta dinámica puede volverse pernicioso en la medida en que genere inercia y modere las

capacidades de respuesta de la organización frente a las modificaciones, amenazas y oportunidades del entorno.

Los contextos se pueden desestabilizar repentinamente, los nichos pueden desaparecer como tales, las oportunidades pueden transformarse en commodities. Pues es en este punto donde todo el poder constructivo de la estrategia puede convertirse en una trampa mortal para el negocio al provocar variedad de efectos indeseados.

Por lo antedicho, conviene tener en cuenta que en la práctica de la estrategia empresarial siempre deberá existir un delicado equilibrio de complementariedad entre la estabilidad y la estimulación del cambio estratégico.

## La estrategia en el ámbito de Comunicación Estratégica®

En nuestro espacio de incumbencia aún existe una carencia manifiesta de soluciones concretas para orientar al estratega en la articulación de la teoría con la práctica y del mundo de las ideas con el de la acción. Nos ocuparemos, pues, de construir un concepto práctico que nos resulte instrumental para trabajar, en el marco de Comunicación Estratégica® en las organizaciones.

Resulta fundamental resaltar que el significado que le damos al término “organización” a lo largo de esta obra es particularmente amplio. A los fines prácticos hemos optado esta denominación genérica para no adentrarnos en disquisiciones que exceden los objetivos que nos hemos propuesto. Más allá de las consecuencias que surgen de sus distintas naturalezas, cuando nos referimos a organizaciones incluimos a sujetos sociales diversos tales como personas, equipos, empresas, ONGs, fundaciones, mutuales, sindicatos, cámaras, asociaciones, gobiernos, países, bloques regionales, organismos internacionales, iniciativas, proyectos, etc.

Si bien no desmerecemos una reflexión ontológica al respecto, lo que pretendemos aquí es abocarnos a hallar caminos que nos guíen hacia destinos con aplicaciones prácticas. Por eso, estimamos más productivo pasar de la pregunta acerca del ser (organización) a la pregunta del devenir. Que las respuestas (y repreguntas) en vez de orientarnos a poner el foco en las cosas en sí, nos permitan reflexionar y

comprender cómo las cosas se relacionan y están en un continuo y constante cambio. Esto lo haremos explorando las maneras en que la estrategia opera en el ser esencialmente relacional que es una organización.

Como vimos, fue en el ámbito militar donde la estrategia encontró su razón de ser y donde se sistematizaron los diferentes conocimientos y métodos para su aplicación en una práctica concreta.

En este sentido, desde sus desarrollos conceptuales más antiguos de los que tengamos información (alrededor de los siglos VI y V a.C.) la estrategia comporta –entre otras cosas– un lenguaje que se estructura en virtud de privilegiar la noción de conflicto (ya sea real o potencial). Términos tales como “intereses”, “medios”, “fines”, “oportunidades”, “amenazas” entre otros, en el ámbito de la estrategia cobran sentido y se dinamizan alrededor de la noción de conflicto que opera a modo de principio organizador e instaura una determinada racionalidad:

*La racionalidad es el juego, el diálogo incesante entre nuestro espíritu, que crea las estructuras lógicas, y el mundo en el que aplica esas estructuras y con el que dialoga.*<sup>4</sup>

Tengamos en cuenta, además, que la impronta militar de la noción de estrategia ejerce una fuerte influencia –en algunos casos determinante– sobre el resto de los ámbitos, particularmente en el que más nos atañe, el de las organizaciones.

Aunque tal vez en el futuro algún tango pueda expresar que “más de veinte siglos no es nada”, hoy no es el caso. Basta con observar la influencia que ejerce el pensamiento militar sobre el devenir de la tradición estratégica. Sucede que las teorías y prácticas de la estrategia estuvieron y están profundamente enraizadas, modeladas y determinadas por la racionalidad militar, sea cual fuere el campo en el que se la aplique, si bien dicha aplicación no siempre es pertinente, pero tampoco siempre es impertinente.

Irrumpe así la problemática de los modelos mentales, esto es la forma en que cada uno ve y entiende el mundo, basado en nociones y afirmaciones que residen en lo más profundo de la mente.

---

4. Solis, Lucía: *Pensamiento complejo*. En [http://arqcabrera.site40.net/documentos/lucia\\_solis.pdf](http://arqcabrera.site40.net/documentos/lucia_solis.pdf).

Los modelos mentales se evidencian cuando dos personas observan el mismo acontecimiento y lo describen de formas diferentes. Sucede que la atención se centra en detalles distintos. Se constituyen en un organizador de nuestros procesos cognitivos que determinan la manera como pensamos y actuamos.

De acuerdo con Peter Senge del MIT, los modelos mentales son “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia”.

Si bien el autor que popularizó estas cuestiones en el mundo del management fue Senge, no podemos soslayar que existe una profunda vinculación entre su noción de modelos mentales y la de paradigma que Thomas Kuhn aborda en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*.

Ambos conceptos nos advierten que por la propia naturaleza del cerebro, en general tendemos a rechazar todo aquello que no nos resulta familiar, todo aquello que no se corresponde con lo que estamos acostumbrados a pensar y hacer. Esto es lo que Joel Barker llama “efecto paradigma” o “parálisis paradigmática”, fenómeno que consiste en “ajustar la información proveniente de la realidad a la percepción que se basa en arquetipos mentales, rechazando todo lo que no se acomoda a los paradigmas”.

En síntesis, los modelos mentales son arquetipos que nos permiten autoexplicarnos situaciones, bloqueando todo juicio crítico o análisis racional. Cuando algo se opone a nuestros modelos mentales, tendemos a rechazarlo de plano, puesto que su aceptación atenta contra nuestra manera de ver el mundo.

Debemos aclarar que los modelos mentales no son buenos ni malos. Es más, resultan de gran utilidad ya que los necesitamos para poder procesar de manera efectiva el abrumador y constante caudal de información al que cotidianamente estamos expuestos, pero también es verdad que se suscita un inconveniente cuando nuestro modelo mental presenta un grado de rigidez extrema, cuando somos incapaces de cambiarlo o adaptarlo a nuestras circunstancias siempre cambiantes. No obstante, usted ya está trabajando sobre esta cuestión ya que, para neutralizar los efectos no deseados de los modelos mentales, primero debemos reconocer su existencia. Podemos afirmar que la influencia de la racionalidad militar en el desarrollo e investigaciones acerca de la estrategia, se constituye en un modelo mental que

nos constriñe a sus pautas y reglamentos, nos limita a su manera de ver el mundo.

Los modelos mentales actúan sigilosa pero efectivamente aun cuando creamos haber superado un determinado paradigma.

Desde siempre sostuvimos la idea de la capacidad estratégica como inherente a los seres humanos. Sin embargo creemos también que esta capacidad natural trasciende el terreno del conflicto para implicar muchos otros aspectos, tales como la voluntad de compartir, establecer alianzas, convivir y proyectarse.

No se trata de un tema teórico en abstracto. Se trata de evidenciar el efecto de nuestras teorías implícitas que son las que orientan la elección de nuestras acciones prácticas. Son las teorías que –en conjunto con sus acciones derivadas– determinarán nuestros éxitos o fracasos.

La teoría –y práctica– de la estrategia en el ámbito de Comunicación Estratégica® deben trascender la racionalidad militar. Cuidado: trascenderla, no excluirla.

Los modelos mentales que rigen la estrategia deben permitirnos trabajar en el ámbito de las relaciones (en el más amplio de los sentidos), asumir a las organizaciones como algo más que meras máquinas competitivas con capacidades excluyentes para “batallar contra los enemigos”.

La estrategia debe estar alineada con la idea de que las organizaciones, tal como sucede con los seres humanos, son en sociedad, no solo con respecto a su propio “ser organización” y su entorno, sino también, a la relación con el otro (individual o colectivo) que a su vez está en relación con su propio ser y con su entorno. Se trata de la relación de las relaciones. Se trata de complejidad. Advertimos pues, que quienes conducen o dirigen se ven inexorablemente sumergidos en una enmarañada ecología de actores, intereses y acciones. Como seres (incluyendo a las organizaciones) somos en esencia comunicación, relación de relaciones comunicativas.

Nos proponemos concebir un concepto de estrategia que asuma su esencia compleja pero sin entramparse en teoricismos inaplicables. Que no se estructure única y exclusivamente con relación al conflicto, la competencia o las guerras, pero que tampoco los niegue o excluya.

En definitiva, el concepto de estrategia requerido en Comunicación Estratégica® se expande, ya que pretende transformarse en una respuesta válida y efectiva, no solo para actores que se encuadren en posturas políticas de ganar-perder, sino también para aquellos capaces de

sostener el predominio de lógicas del tipo ganar-ganar. Por eso la estrategia, además de brindar soluciones efectivas para las dinámicas eminentemente conflictivas, debe asimismo ofrecer respuestas capaces de estimular relaciones complementarias y la articulación social. Sin rehuir las situaciones competitivas y conflictivas cuando las circunstancias así lo imponen, puede asimismo promover relaciones de cooperación, crear contexto para el diálogo y construir consensos.

Debemos ser capaces de reformular el modelo mental de estrategia. Debemos intentar reconocer y traspasar aquellos límites que nos están impidiendo “ver más allá”, enriquecer la reflexión y ampliar nuestras ideas para que puedan operar a modo de un efectivo esquema conceptual. En el marco de la Comunicación Estratégica® se impone un modelo mental en el que se equilibren la indagación con el alegato, y el diálogo con la discusión.

## Nuestra propuesta para una definición de *estrategia*

Por nuestra parte, proponemos una idea de estrategia cuyo centro de gravedad es *el ser humano en relación*. De ella podemos extraer pautas válidas para diversos contextos, porque debe ser amplia en lo reflexivo y específica en lo aplicativo, útil para el ejercicio predominantemente intelectual de su concepción y eminentemente práctica para el momento de la acción.

En el marco de Comunicación Estratégica®, decimos:

*Estrategia es el lenguaje y constructo decisional compuesto por premisas generales que orientan a otras decisiones derivadas, que persiguen configurar una determinada dinámica del poder tal que permita concretar los propósitos fundamentales de manera sustentable, y a la vez preservar los intereses vitales. Supone prácticas y un proceso con instancias de formalización, emergencia y/o aprendizaje que se constituyen en un ejercicio continuo y prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines.*

Veamos los conceptos clave de esta definición.

### –Lenguaje y constructo decisional

En Comunicación Estratégica® entendemos a la estrategia como lenguaje en un doble sentido.

1. En oposición a la concepción tradicional que lo asume como descriptivo y pasivo, adherimos a la idea de que el lenguaje es acción.

Toda experiencia humana se realiza desde el lenguaje. El lenguaje no solo nos permite describir la realidad, sino también crearla. A través de las distinciones lingüísticas que realizamos, de las interpretaciones que elaboramos, de los relatos que armamos y con la capacidad que las palabras nos proporcionan para coordinar acciones con otros, generamos nuestro mundo. El lenguaje así es generativo y transformacional. Al decir de Martin Heidegger: "...el propio lenguaje es lo que hace al hombre capaz de ser el ser vivo que es en tanto que hombre...". Asumimos a la estrategia como un "lenguaje particular" que se constituye en una poderosa fuerza con capacidad de generar y transformar la realidad.

2. El lenguaje es una clave fundamental para comprender los fenómenos de la interacción humana, ya que a partir de él se estructuran y dinamizan las relaciones. Toda dinámica relacional entre dos actores –países inmersos en un conflicto bélico, empresas compitiendo en un mercado, candidatos políticos pugnando en un acto electoral, dos personas seduciéndose mutuamente, etc.– surge de un determinado lenguaje compartido amén de las maneras y capacidades que tengan los actores para articularlo con su particular estilo.

Un país que interrumpe las relaciones diplomáticas con otro genera un acto del lenguaje en el ámbito diplomático; un ejército que moviliza tropas en determinada zona geográfica lo hace en el ámbito de la defensa; una empresa que lanza un nuevo producto lo hace en el ámbito comercial.

Si bien hay mucho más para agregar acerca del lenguaje, en este contexto destacaremos que es un acuerdo existente entre un vocabulario y una gramática que relaciona las palabras para otorgarles significado.

En definitiva, como afirma Noam Chomsky: "el lenguaje es una especie de estructura latente en la mente humana, que se desarrolla y fija por exposición a una experiencia lingüística específica".

La estrategia es un lenguaje apto para intervenir en el diseño de la realidad, en el que cada concepto cobra un significado específico.

El lenguaje estratégico está orientado a efectuar razonamientos prácticos para decidir y por eso aseveramos que, además, la estrategia es un constructo decisional.

Un constructo es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. La palabra “constructo” no está incluida en el *Diccionario* de la Real Academia Española. Sin embargo, no es un término ajeno al ámbito de las ciencias. Por ejemplo, en la psicología refiere a cualquier entidad hipotética de difícil definición dentro de una teoría científica.

Mario Bunge explica:

*Por constructo u objeto conceptual, entendemos una creación mental (cerebral), aunque no un objeto mental o psíquico, tal como una percepción, un recuerdo o una invención. Distinguiremos cuatro clases básicas de constructos: conceptos, proposiciones, contextos y teorías.*<sup>5</sup>

Y, en otro texto, añade:

*Los conceptos, las hipótesis (que son proposiciones), las teorías y las clasificaciones científicas son constructos.*<sup>6</sup>

Asociamos la palabra “estrategia” con un constructo, fundamentalmente por la dificultad que presenta para ser definida en su esencia, definición que muta de acuerdo con el ámbito en el cual se la considere. Además refiere a “algo” que –parafraseando a Bunge– contempla conceptos, proposiciones, contextos y teorías (expuestas y en uso) que estructuran un determinado marco de referencia para las reflexiones y para las acciones.

Por otro lado, la estrategia está al servicio de ofrecer una pauta para quienes deben decidir en contextos de incertidumbre.

Si bien hay muchos autores que nos hablan de que la estrategia pertenece al mundo de la acción, dicho así es una verdad a medias. La estrategia se instaura en el mundo de las ideas, lo que pertenece a la acción es la dinámica de sus consecuencias. Estrategia y acción están profundamente relacionadas (o, al menos, deberían estarlo) pero son dos cosas distintas.

5. Bunge, Mario: *La ciencia, su método y filosofía*. Siglo XX, Buenos Aires, 1973.

6. Bunge, Mario: *Treatise on Basic Philosophy, Vol. I Semantics I: Sense and Reference*. Reidel Publishing Co, Dordrecht-Boston, 1974.

Nuestro “constructo estrategia” define un espacio heurístico, un espacio para el abordaje del presente y el diseño del futuro. La estrategia es un espacio complejo de diálogo y creación, de dialéctica de voluntades y de co-creación.

–Premisas generales que orientan a otras decisiones derivadas

Podemos decir que la estrategia surge de decisiones complejas (de gobierno), que sintetizan y contienen muchas otras decisiones. Son decisiones que se toman con criterio amplio, evitan parcialidades y conjugan factores diversos tales como los financieros, de producción, económicos, sociales, políticos, etc. Son decisiones que establecen unas premisas generales que otorgan cierta coherencia y cohesión a las decisiones que han de tomar los ejecutivos.

Se suele definir a la estrategia como un plan general. No es un plan en el sentido de un conjunto de acciones detalladas y coordinadas unas con otras, pero establece las premisas generales que orientarán a la elaboración de un plan y a la toma de las decisiones más específicas.

–Configuración de una determinada dinámica del poder

Para Comunicación Estratégica®, el poder no es un objeto que se localiza en algún lugar en particular, sino más bien una trama de relaciones interdependientes entre actores y circunstancias. El poder es un concepto carente de existencia real, pero conlleva consecuencias bien reales. Está distribuido (no de manera siempre proporcional) a través de distintos actores, en el seno de la misma organización y en todo su contexto. Define también la posición relativa que un actor ocupa en un determinado escenario (competitivo, político, grupal, bélico, etc.). Adherimos a la idea de que el poder depende de la perspectiva que cada uno es capaz de articular a partir de dicha configuración de relaciones, actores, medios y fines.

La estrategia debe procurar dinamizar al poder de manera tal que resulte instrumental para la consecución de los propósitos que establece el gobierno (*corporate governance*). Es un vital insumo para la elaboración de planes y para la ejecución de acciones concretas. Articula los pro-

pósitos con las acciones que los hacen posibles. Debe hacer (táctica mediante) que las cosas que han de suceder efectivamente sucedan.

### –Posibilitar la consecución de los propósitos fundamentales de manera sustentable

La estrategia trabaja para el logro de un complejo de propósitos rectores que son elaborados por el gobierno (tales como misión, visión, metas y objetivos).

Sostenemos que estos propósitos no pueden ser alcanzados de cualquier manera y a cualquier precio. En nuestra definición establecemos un condicionante fundamental: la sustentabilidad.

En este contexto, sustentabilidad significa que la estrategia procurará alcanzar los propósitos pero procurando al mismo tiempo mantener un cuidadoso equilibrio en la “ecología de las acciones” a fin de no generar indeseables consecuencias.

El concepto de ecología de la acción fue acuñado por Edgar Morin y resulta fundamental para comprender la estrategia con la perspectiva de Comunicación Estratégica®. Morin afirma que “Toda acción escapa cada vez más de la voluntad de su autor a medida que entra en el juego de las inter-retro-acciones del medio en el cual interviene”.

La idea de ecología de la acción nos pone en primer plano otra vez una cuestión fundamental de la problemática estratégica: la incertidumbre. La incertidumbre implicada en el proceso se evidencia en el hecho de que los efectos de una acción dependen no solo de las intenciones del ejecutor, sino además de las condiciones del medio en el cual se dinamizan estos efectos. Asimismo sostenemos que, si bien podemos suponer los efectos mediatos e inmediatos, resulta improbable determinar las consecuencias a largo plazo.

En el contexto de las inter-retro-acciones, la intencionalidad y voluntad del decisor constituyen solo una mínima parte de la ética de las decisiones y por lo tanto, se complejiza la noción de responsabilidad.

Es contradictorio –pero real– el hecho de que la sustentabilidad depende mucho de acceder a un cabal conocimiento acerca de las relaciones, los contextos y los impactos de las acciones. Sin embargo, sabemos que, por tratarse de conocimientos imposibles de ser abor-

dados en su totalidad, en estrategia siempre estaremos decidiendo en un mar de incertidumbres. En este sentido, la estrategia es apuesta y riesgo, pero también es responsabilidad, responsabilidad en el más amplio de los sentidos.

Ligo aquí el concepto de ecología de la acción con nuestra noción de poder, ya que la consecución de resultados sustentables dependerá en alto grado de la perspectiva que seamos capaces de adoptar en la toma de decisiones acerca de las acciones. Basándonos en el principio de la ecología de la acción, sostenemos que el estratega debe renunciar a asumir los acontecimientos desde la clásica linealidad causa-efecto y, en cambio, comprender que al tomar una decisión comienzan a desencadenarse una serie de acciones, reacciones y retroacciones que afectan al sistema global, a los componentes del sistema, a la relación de los componentes respecto del sistema global y a la relación de los componentes entre sí. El resultado de estas decisiones resulta imprevisible. Como estrategas, debemos tener la humildad de reconocer que nos hemos educado aceptablemente bien en un sistema de certezas, pero que nuestra educación para la incertidumbre deja bastante que desear.

### —Preservación de los intereses vitales

Para el lenguaje estratégico, la noción de *intereses* es fundamental. A partir de ella se abarcan otros conceptos, tales como “escenario”, “actores”, “opciones”, etc.

Los intereses remiten a las conveniencias de un actor (individual o colectivo) en una época dada.

Pueden ser de variados órdenes (sociales, políticos, espirituales, económicos, etc.). Asimismo los actores pueden ser diversos (persona, organización, país, etc.)

Aquello que está en juego en un conflicto, son los intereses.

En esencia, un interés es un objeto con valor. Para el éxito estratégico, resulta clave concebir y atribuir los intereses de manera acertada.

Cuando los intereses son circunstanciales, se los llama *transitorios*. Cuando son trascendentales, al punto que de ellos depende la existencia misma de un actor, se los denomina *vitales*.

Cuando afirmamos que la estrategia debe resguardar los intereses vitales, estamos diciendo que debe bregar por preservar los intereses más importantes y estables que haya definido el gobierno.

Entendemos que *preservar* es una noción más amplia que *defender*.

Defender manifiesta una postura eminentemente reactiva. Preservar, en cambio, denota una conducta proactiva porque determina un resguardo anticipado de los intereses. Asimismo, va más allá de lo defensivo ya que contempla, además del resguardo en sí, la necesidad de promover inteligencia y vigilia estratégicas orientadas a operar sobre aquellas oportunidades que pudieren favorecer a los intereses y que sin ellas pasarían inadvertidas.

–Prácticas y un proceso con instancias de formalización, emergencia y/o aprendizaje

En el marco de Comunicación Estratégica® “práctica” define aquello que vincula nuestras perspectivas y motivaciones generales con las acciones concretas. Así la práctica es una conducta o un conjunto de conductas, una manera de ser y de trabajar en y con el mundo.

La práctica describe una disposición mental que puede contemplar variados métodos, discretos y/o interrelacionados. La práctica contiene y canaliza a la energía en bruto, y el impulso que posibilita que esa energía fluya creativa y sensible.

Tal como sucede en la práctica de artes marciales, cualquier práctica también es rutina, actuaciones repetitivas que mejoran una habilidad y la inculcan de manera profunda. No se trata de una mera repetición mecánica, ya que en la práctica vamos desarrollándonos y aprendiendo.

Todos los métodos tienen un carácter dinámico siempre abierto, vivo y orgánico. Así, la práctica nos permite actuar con frialdad y autodominio ante situaciones difíciles.

El desafío de la estrategia –en tanto práctica– es lograr pasar con éxito de la aspiración a los resultados. La práctica estratégica supone exploración creativa y experiencia, y también disciplina y trabajo. Para que la práctica estratégica se asimile a un nivel significativo, el estratega debe procurar transitar permanentemente por experiencias de aprendizajes profundos que lo conduzcan a un verdadero modo de ser estratégico.

Los tres textos que se transcriben a continuación explican de manera simple y magistral nuestro concepto de práctica en el ámbito de la estrategia.

*Los grandes bailarines de tango improvisadores no bailan pensando “ocho, ocho, cortado, molinete quebrado...”.*

*Los grandes bailarines han asimilado la información hasta el punto de que ya no tienen que pensar mucho en ella.*

*Han aprendido la sensación de los pasos, las figuras, los desplazamientos y los elementos estructurales en una pista de baile llena de gente. En una pista compartida y llena de bailarines, la intuición constituye una parte importante de la improvisación. Según van apareciendo y desapareciendo los espacios libres, los bailarines tienen relativamente poco tiempo para reaccionar. Por eso, los movimientos por la pista dependen mucho de la toma intuitiva de decisiones, más que de sopesar conscientemente las posibilidades disponibles antes de tomar una decisión.*

Stephen y Susan Brown (maestros de tango argentino)

*La técnica es necesaria para empezar, pero también es necesario dejar caer la técnica en un momento dado.*

Chogyam Trungpa (importante autor del budismo tibetano)

*Domina el instrumento, apréndete los cambios, y después olvídate de esa mierda y ponte a tocar.*

Charlie Parker (saxofonista y compositor estadounidense de jazz)

Además de prácticas, la estrategia también es proceso. Comencemos diciendo que de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, proceso es: “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial./ Transcurso de tiempo”. Podemos decir que la historia de la humanidad es un proceso en curso y la suma de infinidad de procesos premeditados, espontáneos, voluntarios, involuntarios, a pequeña y a gran escala.

En este sentido es que entendemos a la estrategia como un proceso que puede presentar variedad de instancias, que podemos agrupar en instancias de *diseño*, de *emergencia* y de *aprendizaje*.

Las instancias de diseño son las que se construyen. Parten de la voluntad de un órgano centralizado (casa matriz, Dirección General, etc.) y presentan diferentes grados de formalización. Su dinámica suele incluir etapas de análisis, elección, ajuste e institucionalización.

En general, las instancias de diseño en el proceso estratégico son resultado de las voluntades de anticipación (de futuros), de coordinación y de sinergia.

Sin embargo los procesos estratégicos no siempre surgen de actitudes reflexivas o de concienzudos análisis. Las instancias emergen-

tes del proceso estratégico son las que surgen de la interacción de la organización con la realidad. En este caso no responden a un diseño premeditado. La idea de lo emergente se refiere a decisiones no planeadas que se instalan como pautas que condicionan el futuro. Estas decisiones emergentes pueden surgir tanto de personas de la corporación (directivos, gerentes, jefes, etc.), como de sucesos externos, y se relacionan con los denominados procesos de cambio no planeado.

La organización se constituye tal no solo a través del planeamiento, sino también de su interacción con el entorno. Asumir que el proceso estratégico comporta también instancias emergentes es aceptar que la estrategia se construye con planes centralizados sumados a aproximaciones sucesivas que la organización realiza cuando procesa las continuas perturbaciones que surgen de su interacción con un entorno cambiante e impredecible.

Lo emergente no refiere a meros accidentes, se trata también de un ejercicio implícito de *trend hunting*, de la sensibilidad de la organización para advertir aquello que a otros puede pasar inadvertido y convertirse en un factor clave del éxito o del fracaso a partir de la construcción de distintas líneas argumentales (la construcción del relato). Refleja la capacidad creativa, el enriquecimiento de la mirada y el despliegue de conocimientos.

En palabras de Robert Stacey: “La estrategia se construye como parte de un orden emergente del caos”.

La estrategia también puede ser aprendizaje. Las instancias de aprendizaje en un proceso estratégico son el resultado de un trabajo de equipo (generalmente directivos) en interacción. Estas instancias se centran principalmente en las interrelaciones que acontecen entre los elementos de la organización y en las interrelaciones de la organización con el entorno, entendiendo que ambas circunstancias están íntima y sistémicamente vinculadas.

Es importante destacar que entendemos que el proceso de aprendizaje estratégico no es natural, sino que obedece a un método y depende de una competencia que las organizaciones deben ocuparse de desarrollar.

Las organizaciones elaboran percepciones, comprensiones y razonamientos acerca de sí mismas, del entorno y del vínculo entre ambos. Las organizaciones también son sistemas de cognición y pensamiento,

usinas que generan y ponen a prueba ideas, entre las que es fundamental la estrategia. A partir de este ciclo –continuo y siempre abierto– de aprendizaje, las organizaciones deben ser capaces de generar conocimientos, aprender a aprender y aprender a desaprender.

### –Ejercicio continuo y prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines

El despliegue de la estrategia remite a un juego de intereses, lo que evidencia el anclaje de la estrategia en la política.

La estrategia es la palanca clave en el “Juego del Poder”, aquel que sucede entre los intereses –medios/fines– de diferentes actores, continuo, prolongado y cambiante. Por eso resulta fundamental distinguir entre una parte del relato y el relato total, en términos militares, entre el resultado de una batalla y el resultado de la guerra. Un error en esta apreciación puede ser fatal.

La estrategia verdadera nunca es fruto de caprichos espasmódicos. El ejercicio estratégico lleva a la indagación, a la reflexión y a la comprensión de sucesos y procesos sociales inciertos. Es un intento deliberado por doblegar la incertidumbre, ejercer algún dominio sobre las fuerzas que operan, buscar las mejores opciones y alternativas, hacer el mundo y el futuro que anhelamos. Asimismo, es inaugurar universos de posibilidad, originar espacios sociales desconocidos.

En definitiva, es abrir nuevos juegos de finales inciertos. Por ello hablamos de juego, no por la candidez de la mirada implicada, o el placer que provoque o las consecuencias siempre felices. Hablamos de juego porque la estrategia también consiste en dinamizar fuerzas activas y despertar fuerzas dormidas que se expanden con energía y trayectorias inesperadas. El ejercicio estratégico es un juego heurístico y dialéctico, en el que el azar también participa.

Por eso en el marco de Comunicación Estratégica® entendemos a la estrategia también como un ejercicio, tal como lo explica Ari De Geus: “No debería ser un sustantivo; uno no debería tener una estrategia, como un documento al cual se ajusta la organización. En realidad, la estrategia debe ser tomada como un verbo, algo que se realiza, en vez de algo que se tiene”.

## Más Aristóteles y menos Prozac

Para redondear sintéticamente lo dicho hasta aquí respecto de la definición de estrategia en el marco de Comunicación Estratégica®, recurriremos a las cuatro causas expuestas por Aristóteles.

La noción aristotélica de causa es mucho más amplia que la actual. Para Aristóteles una causa es todo principio del ser, aquello de lo que de algún modo depende la existencia de un ente; en otras palabras, todo factor al que nos tenemos que referir para explicar un proceso cualquiera. Afirmaba el filósofo griego que para entender cualquier ente debemos fijarnos en cuatro aspectos:

- causas materiales, aquello de lo que está hecho algo (qué);
- causas formales, idea o concepto (cómo);
- causas eficientes, que han producido ese algo (quién);
- causas finales, aquello para lo cual existe ese algo, a lo cual tiende o puede llegar a ser (para qué).

Causas que también podemos identificar en nuestra definición de estrategia.

### **Causa material (qué)**

Lenguaje y constructo decisional compuesto por premisas generales.

### **Causa formal (cómo)**

Orienta a las decisiones derivadas de las decisiones fundamentales.

Configura dinámicas del poder.

Prácticas.

Proceso con instancias de formalización, emergencia y/o aprendizaje que se constituyen en un ejercicio continuo y prolongado de ajustes recíprocos entre medios y fines.

### **Causa eficiente (quién)**

Con el propósito de no poner límites a los alcances de la reflexión planteada, para nuestra definición optamos adrede por referirnos a la causa eficiente de manera tácita. De esta manera, puede constituirse en una variedad muy amplia de sujetos individuales o colectivos (corporación, gobierno, ministerio, país, bloque regional, ONG, Directorio, gabinete, director, Estado Mayor, estrategia, etc.).