

Ensayo

Para una Dimensión Relacional /Simbólica de la Estrategia
Aportes de las teorías del discurso

Dino Villegas P.
Comundo
dvillegas@comundo.cl

Material original autorizado para su primera publicación en la revista académica de Fisec

C.V. del Autor

Comunicador Social de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera de la Universidad Mayor, egresado del Magíster en Comunicación de la Universidad Diego Portales, Doctorando en Gestión Avanzada de Negocios Internacionales en la U. de LLeida, España (gestionado en Chile por IEDE).

Consultor y relator, ha participado en proyectos en organizaciones tanto públicas como privadas, ha realizado clases de marketing en la U. Mayor. Actualmente es Socio-Consultor de Comundo y participa como asesor externo en otras empresas consultoras, además es miembro del directorio de la corporación sin fines de lucro Nuestra Casa.

Resumen

Bajo la premisa que las compañías tienen éxito o quiebran según la capacidad que tengan para relacionarse con otros (Lawrence et al, 2005) y que estos vínculos nacen de un intercambio simbólico entre ellos (Manucci, 2004; Otero y Varela, 2005), se realiza una exhaustiva revisión de los aportes de las teorías del discurso a la estrategia empresarial, integrándola a modelos actuales de gestión.

Se concluye con la importancia de considerar los contextos y ampliar la manera de leer los mercados, comprendiendo la complejidad de las relaciones entre los diferentes actores sociales vinculados a la organización. Se plantea como desafío posterior la profundización en la estructura del texto estratégico y el diseño de mapas de las relaciones simbólicas de cada empresa.

Palabras Claves: Estrategia, Discurso, Empresa

Abstract

Under the view that the success or fail of a company depends on the qualities of the relationship that they achieve (Lawrence et al, 2005) and that those relationships are born from a complex symbolic interchange (Manucci, 2004; Otero and Varela, 2005), a exhaustive revision of the discourse theories applied to business strategy is realized. Then some of the actual management models are integrated.

The conclusions show the relevance of the contexts and the importance of a wider study of the markets that consider the complex relationships between all the social actors.

The deeper look of the strategy text structure and the need for a symbolic relationship map design, are named like future research challenged.

Key Words: Strategy, Discourse, Management

Resumen en Portugués

Baixo a premissa que as companhias são bem sucedidas ou quebram de acordo com a capacidade que eles tein para se relacionar com outras (Lawrence et al, 2005) e que estes ligações sao generados de um intercâmbio simbólico (Manucci, 2004; Otero y Varela, 2005). Uma revisão exhaustiva das contribuições das teorias do discurso à estratégia da empresa é feita, integrando o para apresentar modelos da gerência atual.

Se concli com a importância de considerar os contextos e de estender a maneira de ler os mercados, que compreende a complexidade das relações entre os diferentes atores sociais ligados de a organização. Se considera como desafio mais tarde, aprofundar-se na estrutura do texto estratégico e no projeto dos mapas das relações simbólicas de cada companhia.

O Keywords: Estratégia, Discurso, Gerência

Introducción

En 1994 Prahalad y Hamel hacen un llamado a repensar la teoría estratégica desde diferentes disciplinas y a realizar aportes provenientes desde saberes diversos, de esta manera Perez (2001, 2004) junto a los miembros del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) han retomado este llamado y han propuesto reflexionar sobre una nueva teoría estratégica desde los dominios de la comunicación.

El tercer encuentro de FISEC realizado en México (2005) da por superada la fase de consenso de cómo deberían ser estas propuestas y abre el debate a la construcción efectiva de nuevas herramientas.

Es justamente en este panorama que enmarco el objetivo de la presente reflexión, el avanzar en el estudio de una dimensión de la estrategia proveniente desde los dominios de la comunicación y aplicada a las organizaciones.

Son dos los fenómenos que retomo para ello, primero la creciente importancia de la globalización y sus fenómenos en la empresa, tanto a nivel práctico como de reflexiones teóricas, y con ello la necesidad preponderante de las organizaciones de estar en relación con otras para sobrevivir, agregar valor y expandir sus mercados.

El segundo fenómeno es la comprensión y convencimiento cada vez mayor que existe dentro de los estudiosos de la comunicación, de que estas relaciones o interacciones se dan en el dominio de lo simbólico. Disciplinas como las teorías del Discurso y la Narrativa nos darían en este sentido un marco conceptual que nos permitirían estudiar la estrategia y las relaciones empresariales de una manera menos geométricas y exactas, pero a la vez más fenomenológicas y constructivas que las existentes hasta ahora.

Con una visión práctica y retomando modelos estratégicos ya existentes, pretendo dar pasos hacia la construcción de herramientas de una dimensión relacional/simbólica de la estrategia, sin dejar de lado por supuesto otras dimensiones existentes y necesarias para la comprensión del fenómeno.

La globalización de las relaciones

La globalización que ha sido entendida como un rápido aumento de las interrelaciones entre individuos, compañías y países (Eisenhardt, 2002), ha dado paso a una sociedad de relaciones globales (Kaczmarski y Cooperrider, 1997), que está obligando a evolucionar la manera de comprender la naturaleza y dimensiones de la estrategia y el management (Drucker, 1999; Eisenhardt, 2002; Hax, 2001).

Más allá de los avances tecnológicos que tanto hemos escuchado, el mayor cambio lo podemos advertir en la cantidad de empresas de cabeza en busca de formulas para mejorar las relaciones de vínculo con el cliente (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Hax 2005; Hax y Wilde 1999, 2001; Dawar, 2004; Turner, 2004), en la proliferación de conceptos como alianzas estratégicas y asociados que han inundado los reportes anuales (Kaczmarski y Cooperrider, 1997), y la relación con la sociedad o con el entorno es cada vez más importante, manifestándose por un lado a través de la de Responsabilidad Social Corporativa y por otro en la necesidad de responder urgentemente a sus cambios (Turner, 2004).

De esta manera los negocios se han convertido en una compleja red de interacciones entre sus diferentes actores, clientes, proveedores, competencia, y una larga lista de etcéteras (Hax y Wilde, 1999), las compañías tienen éxito o quiebran según la capacidad que tengan para relacionarse con otros (Lawrence et al, 2005). Podemos asegurar finalmente que son los vínculos que ella construye su razón de ser (Manucci, 2004) y las redes que genere el foco de la gestión de la estrategia (Hax, 2005).

¿Pero cuál es la característica principal de estos vínculos? Estamos en condiciones de afirmar que estas relaciones son producto de una compleja interacción de significados e interpretaciones, que nacen de un intercambio simbólico cada vez más complejo con los diferentes actores de la sociedad (Manucci, 2004; Otero y Varela, 2005).

La economía de los símbolos y la estrategia como discurso

Vivimos actualmente en un mundo de señales, símbolos e interacciones, en un mundo donde los artefactos y bienes por si mismos “tienden a desaparecer, se convierten en fenómenos comunicativos objeto de intercambio lingüístico y no simplemente comercial” (Semprini, 1995. pp 30).

Pero este entramado comunicacional de símbolos no es neutro, Rafael Alberto Perez (2001) retomando a Loftman nos advierte que estamos viviendo en una semio/strateg/sfera, es decir un entramado de símbolos estratégicamente concebidos.

Las organizaciones están sumergidas en “una inmensa red de relaciones de feedback dialogando y escuchando a sus consumidores, la opinión pública y los poderes políticos” (Semprini, 1992. pp28) convirtiéndose en verdaderos actores sociales, por ello me interesan los aportes posibles de los estudios referentes a las teorías del discurso aplicados a la estrategia, ya que es a través del lenguaje que las personas logran generar realidades compartidas al interior de las organización (Phillips, Lawrence y Hardy, 2004).

Si bien tradicionalmente las teorías del discurso y las teorías estratégicas han marchado por caminos diferentes (Hardy, Palmer, Phillips, 2000), son variados los autores (Hardy, Palmer, Phillips, 2000; Barry, 1997; Ezzamel y Willmott, 2004) que hacen directa alusión a las implicancias del discurso en la estrategia.

Las teorías del discurso están construidas desde un complejo entramado de disciplinas entre las que se encuentran la sociolingüística, los análisis de conversación, la pragmática, los análisis de interacción y otros estudios post-modernos, también han generado aportes los estudios etnometodológicos, narrativos y de mitos. (Watson, Gardner y Gallois, 2004).

Alvesson y Karreman (2000) distinguen dos grandes aproximaciones del estudio del discurso en las organizaciones que me parece debemos tener en cuenta, (a) el estudio del texto social, que comprende a la organización como constituida anteriormente al discurso y se dedica a estudiar los textos e

interacciones producidos por ella; y por otro lado (b) el estudio de las realidades sociales de la organización como construidas desde el discurso [el lenguaje como constructor de realidades].

Me parece que de ambas dimensiones podemos aplicar insight de las teorías del discurso en la concepción de una dimensión relacional/simbólica de la estrategia, son 3 los puntos de relevancia que me parecen fundamentales como una primera aproximación en este sentido.

(a) El carácter de discurso no es solamente de los textos escritos y hablados, sino que además considera las acciones que emprenden las organizaciones, las cuales finalmente son productoras de textos sociales (Phillips, Lawrence y Hardy, 2004).

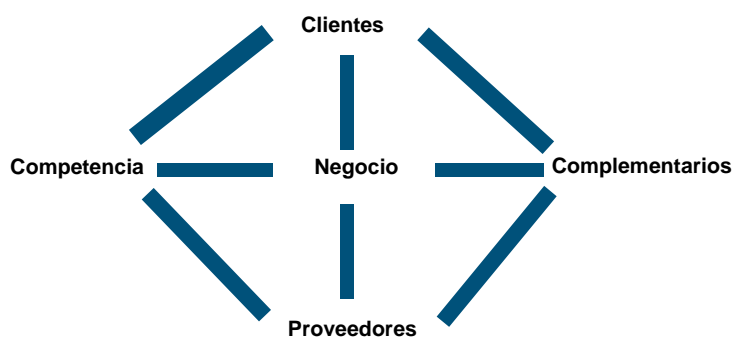
(b) Otro aporte relevante a tener en cuenta de las teorías del discurso a la estrategia, es comprender que los discursos no existen si no es en un contexto específico (Hardy, Palmer, Phillips, 2000), de esta manera las teorías del discurso llaman a las teorías del management a tomar más en cuenta las relaciones socioculturales en que se aplican las estrategias (Barry, 1997), la cultura copy-paste del management en general se ha apoyado en formulas racionales que si bien buscan aumentar las ventajas competitivas de la organización, no han tenido en cuenta cambios culturales, o sociales (Ezzamel y Willmott, 2004).

(c) Las empresas son actores sociales que dependen del vínculo que generen con otros actores sociales, en este sentido debemos tener en cuenta que todo discurso esta conectado con otros discursos, que han sido producidos antes, en paralelo o secuencialmente (Hardy, Palmer y Phillips, 2000), de esta manera la construcción social de los significados está en directa relación con discursos previos, los que a su vez han influenciado el contexto, reforzándolo, transformándolo o modificándolo (Hardy, Palmer y Phillips, 2000).

Si bien los puntos anteriores pueden apoyarnos en una lógica estratégica o una forma de concebir la estrategia, pueden ser un poco abstractos para el ejecutivo o el director no experto en comunicación, por lo que me parece interesante comprender como interactúan estos conocimientos con los actuales modelos estratégicos de gestión y principalmente con sus actores.

Modelos, Jugadores y/o Actores Sociales

Uno de los modelos más influyentes en el management actual es el modelo de Porter (Hax y Wilde, 1999; 2001), su interpretación clásica ha situado la importancia de la estrategia en la rivalidad de la competencia, (Hax y Wilde, 2001), sin embargo como hemos discutido anteriormente la empresa en el mundo globalizado depende de los vínculos que genere, por ello me parece más atingente la aproximación de Nalebuff y Branderburger (1997) los que desde las teorías de juego introducen el concepto de co-opetencia (co-competition) y nos presentan a los diferentes jugadores en el “Mapa de Red de Valor” (Value Net-Map).



Adaptado de:
Value Net-Map de Nalebuff y Branderburger (1997)

Uno de los conceptos que aparece como novedoso en el Mapa de Red de Valor son los complementarios, podemos decir que un jugador es un complementario, cuando los clientes valoran más el producto al utilizarlo en conjunto con ese jugador (Nalebuff y Branderburger, 1997).

Otra aproximación que recoge el concepto de complementario y que nos entrega importantes aportaciones a tener en cuenta para los efectos del presente ensayo es el Modelo Delta (Hax y Wilde 1999; 2001; Hax, 2005). En una reinterpretación cooperativa del modelo de las 5 Fuerzas de Porter, los

autores nos entregan una visión más adaptada a los fenómenos de la economía en red que hemos discutido anteriormente.

El principal foco de atención del Modelo Delta es la comprensión de la estrategia como la búsqueda de la generación de fuertes vínculos con el cliente [Bonding], siendo su fin último el alcanzar una posición de Lock-in, es decir una dependencia tan fuerte entre cliente y proveedor que los costes [no sólo económicos] de renunciar para el primero sean demasiado altos e importantes. Los complementarios son vitales en este proceso apoyando la entrega de servicios y relaciones integrales al cliente y generando una barrera de salida alrededor del cliente.

Si bien mi interés no es entrar profundamente en el Modelo Delta, me parece interesante tener en cuenta algunos conceptos y lógicas en el estudio de la aplicabilidad de una dimensión Relacional/Simbólica de la estrategia, principalmente debido al carácter de red que le otorgan los autores al modelo.

Bajo esta óptica estudiaremos a continuación algunos de los aportes específicos de las teorías del discurso en la relación con los distintos jugadores o mejor dicho para nuestros fines: actores sociales.

Relaciones entre actores sociales

Como se ha mencionado anteriormente los discursos están en constante interacción con otros discursos, por lo tanto la concepción de la estrategia deberá tener en cuenta factores que normalmente no considerarían dentro un estudio estratégico, ya Hax y Wilde (2001) nos invitan a mirar los mercados en toda su extensión, las teorías del discurso por su parte nos llevan más allá. En este sentido al entrar en el terreno de lo simbólico, las posiciones de los actores sociales se tornan más difusas, una empresa considerada clásicamente como competencia a nivel discursivo puede ser complementaria o viceversa y actores externos pueden tener una tremenda relevancia para nuestra estrategia.

De esta manera los productos culturales, como cine, artes, libros, religiones, eventos deportivos, la política y otros, son formas de teatralidad que proponen realidades sociales (Villegas J, 2000) por lo tanto algunos de estos

mensajes reforzarán [como complementarios] la propuesta estratégica de la organización o la negaran [como competencia], lo mismo ocurre con las organizaciones sin fines de lucro, causas como la ecología, combatir la pobreza, proteger a los animales o el desarrollo de determinadas comunidades pueden generar un lock-in valórico en nuestros clientes o simplemente hacerlos correr con otro proveedor.

En un taller que realizamos para una organización dependiente del estado, que brinda servicios a imputados de escasos recursos, llegamos a la conclusión con los asistentes que los complementarios de la organización eran fundaciones y organismos que promovían valores y discursos similares a los que ellos encarnaban, la mayor sorpresa provino al darnos cuenta que otro complementario era lo que desde la mirada clásica se consideraba competencia, la contraparte jurídica. Según pudimos concluir la contraparte jurídica le brinda el complemento perfecto para validar la existencia de su discurso.

En efecto, los discursos necesitan ser validados, y en general la competencia es al mismo tiempo un complementario a nivel discursivo, por ejemplo McDonalds y Burger King son complementarios en el discurso generando una cultura de comida rápida, pero competencia al repartirse los momentos de consumo de los clientes.

Pero el mundo en red no es sólo para las empresas, las personas también construyen sus realidades en sociedad, el valor simbólico se construye en conjunto con los grupos de referencia que componen (Leigh y Gabel, 1992), las tribus urbanas poseen y buscan sus discursos propios (Nordström y Ridderstrale, 2000), por lo tanto uno de los complementarios a tener en cuenta deben ser los mismos clientes. Por ejemplo, el costo de vender una Harley Davidson es el riesgo de ser excluido del grupo de pertenencia, en este caso son los clientes los que se complementan entre si, por un lado debido a que el producto no es el mismo si se utiliza solo lo que genera un lock-in entre ellos, sino que además complementan el discurso de la compañía con nuevas narraciones, historias y mitos, generando día a día el discurso global de la compañía (Nordström y Ridderstrale, 2000).

A modo de Conclusión

Es el mismísimo Porter (2005) quien nos advierte que las grandes estrategias deben ser causas a defender, para alcanzar esto las teorías del discurso nos enseñan que las estrategias deben ser historias contadas como narraciones (Gargiulo, 2005). Narraciones que generan conexiones entre las situaciones actuales y el tiempo, provocando realidades futuras consensuadas (Dunford y Jones, 2000), “los verdaderos directores generales son contadores de historias generales. Proporcionan el enfoque, la inspiración y el sentido que la empresa necesita” (Nordström y Ridderstrale, 2000, pp200).

De esta manera debemos ser capaces de concebir la estrategia aportando una mirada narrativa/discursiva que contribuya en la generación de estas historias, pero no sólo como una herramienta operativa de ella. Según Barry (1997) la estrategia es una forma de ficción narrativa, ya que es creada y construida para persuadir bajo ciertas acciones y condiciones, pero ¿como construir de mejor manera estas estrategias como narraciones?, este es a mi manera de ver uno de los desafíos a profundizar que tenemos los investigadores interesados en el área.

Todo discurso o tipo de discurso tiene su propia superestructura, o sea un nivel de organización integral, que puede definirse en base a un sistema basado en reglas, formando una serie de categorías que pueden ser específicas para diferentes tipos de discursos, sociedades y culturas específicas las que han sido aprendida socialmente o en los casos especializados, como documentos científicos, a través de entrenamiento especial (Van Dijk, 1983), por lo tanto debemos ser capaces de comprender cuales son estas superestructuras en el texto estratégico.

Por otro lado hemos revisado en el presente documento algunos aportes de las teorías del discurso en la relación con los diferentes actores vinculados a las empresas, sin embargo el entramado social en el que viven las compañías es cada vez más complejo (Pérez, 2001), por lo que los gestores de la estrategia deberán ser capaces de mapear las relaciones simbólicas en las que su organización esté inmersa, comprendiendo el rol que juega

[competencia-complementario-cliente-proveedor] cada actor social en cada contexto.

La invitación es a sentarse al costado de la fogata y narrar su estrategia, teniendo en cuenta que el lenguaje para las tribus vecinas expanda el propósito estratégico más allá de la fogata, sin olvidarse que estas historias crean realidades sociales, por lo tanto somos responsables de ellas.

Bibliografía

Alvesson Y Karreman (2000) Varieties Of Discourse: On The Study Of Organizations Through Discourse Analysis, Human Relations, Vol 53, N°9, pp: 1125-1149

Barry (1997) Strategy Retold: Towards A Narrative View Of Strategic Discourse, Academy of Management Review, Vol 22, N° 2: pp: 429-452

Drucker (1999), Peter Drucker on the new business realities, Antitrust Bulletin, Vol 44, N° 4, pp: 795-819

Dunford y Jones (2000) Narrative in strategic change Human Relations, Vol 53, N°9, pp:1207-1226

Eisenhardt (2002), Has Strategy Changed?, MIT Sloan Management Review Vol 43, N°2, pp:88-91

Ezzamel y Willmott (2004) Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates, European Management Review, Vol 1, N°1, pp:43

Gargiulo (2005) The Strategic Use Of Stories, Terrence Performance Improvement, Vol 44, N°10, pp:27-33

Hardy, Palmer Y Phillips (2000) Discourse As A Strategic Resource, Human Relations. Vol 53, N°9, pp: 1227-1248

Hax (1990) Redefining the Concept of Strategy and the Strategy Formation Process, Planning Review, Vol 18, N°3, pp: 34- 40

Hax (2005) Overcome the Dangers of Commoditization, Strategic Finance, Vol 87, N°1, pp: 9-20

Hax y Wilde (1999), The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, Sloan Management Review, Vol 40, N° 2, 11-28

Hax y Wilde (2001) The Delta Model — Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy, European Management Journal, Vol 19, N° 4, pp: 379–391

Kaczmarek y Cooperrider (1997) Constructionist leadership in the global relational age, Organization & Environment, Vol 10, N°3, pp:235-158

Lawrence et al. (2005) Managing your portfolio of connections, MIT Sloan Management Review, Vol 46, N° 2, pp: 58-65

Leigh y Gabel (1992) Symbolic Interactionism: Its Effects on Consumer Behavior and Implications for Marketing Strategy, The Journal of Consumer Marketing, Vol 9, N°1, pp: 27-39

Manucci (2004) Las organizaciones redefinen su futuro, Revista Chasqui, Vol 88, [recuperado el 5-12-2005] <http://chasqui.comunica.org>

Nalebuff y Branderburger (1997) Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy, Strategy & Leadership, Vol 25, N°6, pp: 28-35

Nordström y Ridderstrale, (2000) Funky Business, Madrid: Pearson Educación S.A

Otero y Varela (2005) Señales competitivas como comunicación empresarial, Management International, Vol 9, N°2, pp: 77-86

Perez (2004) La Nueva Teoría Estratégica: Estado De La Cuestión, Presentado en El II Encuentro Iberoamericano Sobre Estrategias De Comunicación.

Pérez, R.A. (2001). Estrategias de Comunicación. Barcelona: Ariel.

Phillips, Lawrence Y Hardy (2004) Discourse And Institutions, Academy Of Management Review, Vol 29, N°4, pp: 635–652.

Porter (2005) CEO as Strategist, Leadership Excellence, Vol 22, N°9, pp:11-12

Prahalad y Hamel (1994) Strategy As A Field Of Study: Why Search For A New Paradigm? Strategic Management Journal, Vol15, Special Issue; pp: 5-16.

Prahalad y Ramaswamy (2004) . Co-creation experiences: The next practice in value creation,, Journal of Interactive Marketing, Vol18, N°3; pp: 5-15

Semprini, A. (1995) El Marketing de la Marca, Una aproximación Semiótica. Barcelona: Paidós Comunicación

Turner (2004). Are You Struggling With Strategy?, Management Services, Vol 48, N°7, pp:16-17.

Villegas J. (2000) Para la interpretación del teatro como construcción visual. Irvine, California: Gestos Colección teoría 2.

Van Dijk (1983), La noticia como discurso. Barcelona: Paidós/Comunicación,

Watson, Gardner Y Gallois (2004) Organizational Communication: Challenges For the New Century Journal of Communication, Vol 54, N°4, pp: 722-750.

Para citar este artículo:

(2006), Villegas P. Dino, Para una Dimensión Relacional /Simbólica de la Estrategia, Aportes de las teorías del discurso FISEC ESTRATEGIAS, Año II, Revista nº 3, págs.29-44

URL de la Revista: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>

URL del Artículo: http://www.fisec-estrategias.com.ar/3/fisec06_03pp61-72.pdf

