

# Los caminos semióticos de la Nueva Teoría Estratégica

*The semiotics paths of te New Strategic Theory*

*Os caminos semióticos da Nova Teoria Estratégica*

Razón  
y Palabra

e-ISSN: 1605 -4806

VOL 24 N° 110 Enero - Abril 2021 Monográfico pp. 94-112

Recibido 03-29-2021 Aprobado 15-05-2021

<https://doi.org/10.26807/rp.v25i110.1768>

**Raúl BendeZú Untiveros**

Chile

Universidad Bernardo O'Higgins

raul.bendezu.u@gmail.com

## Resumen

Este ensayo vincula la Nueva Teoría Estratégica: hermenéutica y relacional, con los conceptos de práctica semiótica del discurso para proponer una comprensión eficiente de las decisiones en comunicación estratégica.

**Palabras Clave:** semiótica, estrategia, comunicación, interacción

## Abstract

This essay links the New Strategic Theory hermeneutics and relational, with the concepts of semiotic discourse practice to propose an efficient understanding of decisions in strategic communication.

**Keywords:** semiotic, strategic, communication, interaction.

## Resumo

Este ensaio liga o Nova Teoria Estratégica: hermenéutica e relacional, com os conceitos da prática do discurso semiótico para propor uma compreensão eficiente das decisões na comunicação estratégica.

**Palavras Chave:** semiótica, estratégia, comunicação, interação.

## Introducción

Calificar a una teoría como ‘nueva’ tiene riesgos y ventajas. Los riesgos que conducen a la duda sobre su capacidad para la generación de conocimiento adaptado a las exigencias de las circunstancias que se viven en su momento histórico. Las ventajas que permiten instaurar líneas de reflexión y debate que extienden hipótesis provenientes de saberes de distinto tipo, en este caso que provienen de las ciencias humanas y de las ciencias sociales hacia las ciencias de la comunicación.

Se conoce como Nueva Teoría Estratégica (NTE) a una disciplina que constituye una propuesta, una inspiración paradigmática y una inflexión en el desarrollo del conocimiento tanto para la disciplina del pensamiento estratégico como para las ciencias de la comunicación. El calificativo de ‘nuevo’ revela dos líneas de explicación: por un lado, su inserción en un ámbito de conocimiento específico el cual corresponde al pensamiento estratégico como a la disciplina estratégica<sup>1</sup> aplicada en ciencias humanas y sociales proponiendo una perspectiva original y distinta respecto a lo ya realizado, enfatizando en las personas involucradas en el proceso estratégico más que en los procesos de gestión competitiva y, por otro lado, proponiendo conceptos que ponen en ‘crisis’ los conocimientos adquiridos para conducir hacia un nuevo saber y por tanto hacia un nuevo modo de entender un fenómeno particular, lo que está en línea con las ideas de T. Kuhn (1971) cuando se refiere a un cambio de paradigma. La NTE propone redefinir el hacer estrategias para instalar el saber como condición para ello, esto es, el pensar antes de actuar para así evitar caer en los errores de una práctica estratégica centrada en el cálculo del impacto, antes que en el conocimiento de sus condiciones y las tendencias socioculturales de sus actores.

La NTE se instituye como un saber que irrumpe en el conocimiento existente sobre el problema de la *estrategia* desde los albores del siglo XXI y se encamina conceptualmente durante el primer decenio de este mismo siglo<sup>2</sup>. Más que novedad es un proyecto de innovación epistemológica. Esencialmente estamos ante la emergencia de un estilo de pensamiento que captura las tendencias actuales para redefinir y comprender particularmente el fenómeno de la estrategia. Una frase clave que siempre remarcaba su padre y fundador, el comunicólogo español Rafael Alberto Pérez “piensa como hombre de acción, actúa como hombre de pensamiento”<sup>3</sup>

---

1 Hay que advertir que se puede constatar una línea sostenible y de gran alcance reconocida como disciplina estratégica en ámbitos como la economía aplicada, la administración de empresas y el management gerencial donde destacan figuras como Drucker, Porter, Lambin, Chandler, Ansoff, Dixit, Nalebuff, Hamel, Prahalad, Johnson, Scholes, Mintzberg, Quinn, Von Neumann, Morgenstern, Nash y en Chile, Hax y Majluf.

2 La Nueva Teoría Estratégica es propuesta en Pérez (2001) como una línea tentativa para enfrentar la comprensión de la comunicación estratégica, más adelante alcanzará un nivel de precisión en cuanto a su perspectiva disciplinaria cuando se proponen los ‘siete cambios’ al concepto de estrategia (Massoni & Pérez, 2009; Pérez, 2012) que van a guiar los principios que animan el quehacer reflexivo que hoy invoca a muchos académicos, estudiantes, profesionales e investigadores en Iberoamérica.

3 Se ha de deslindar el sentido de la palabra ‘hombre’, cuyo efecto de sentido hay que interpretar como aludido al sentido de la humanidad, para así evitar la polisemia que puede conducir a conflictos sémicos vinculados al discurso de género. Es el sentido de ‘humanidad’ que trasciende el sentido del ‘género’.

Para la Nueva Teoría Estratégica (NTE) la actividad del *estrategar*<sup>4</sup> es el eje de la disciplina estratégica, el cual consiste en proponer el concepto de estrategia como articulación humana y adaptación al contexto social, dejando atrás la visión de la estrategia como confrontación o conflicto (Pérez, 2012). Es decir, pasar de la mirada clásica a la ‘nueva’, pasar del *management* estratégico al de la estrategia relacional y hermenéutica. Esto quiere decir que para la visión del *management* se entiende a la estrategia como una actividad para superar a la competencia (Horwath, 2014), como un arte para superar a un adversario (Dixit & Nalebuff, 1992) y como una práctica que se aplica en contextos sociales en entornos competitivos (Tovstiga, 2012). Mientras que para la NTE su ‘nueva’ visión pretende comprender el sentido de la estrategia desde una mirada para pensar y hacer estrategias en un entorno cambiante que desafía el sentido de la vida y de las relaciones entre los seres humanos, esto es, vivir la estrategia como el acoplamiento de una organización con su entorno, éste último complejo, cambiante y diverso (Pérez, 2018), ello coordinando acciones con los seres humanos que participan y sus interpretaciones expresadas en voz, palabra, discurso y acción. Así, la pregunta esencial, inspirada a partir de las propuestas de R. A. Pérez, es ¿cómo se puede comprender el modo según el cual las organizaciones se acoplan con sus entornos y progresan en ellos teniendo en cuenta el sentido de las relaciones entre los actores sociales participantes? A lo que se suma la pregunta ¿cómo se desarrolla el sentido colaborativo de la acción estratégica? En tanto co-construcción, mirada hacia el futuro (‘futuribles’) y complejidad de la lógica de pensamiento<sup>5</sup>

Rafael Alberto Pérez es considerado el padre y creador de la ‘Nueva Teoría Estratégica’ (NTE), reconocido como el autor con mayores referencias en Iberoamérica a su obra y pensamiento respecto de la ‘comunicación estratégica’ en libros, ponencias, foros internacionales y sobre todo a través del desempeño institucional de FISEC (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación) donde ha sido y será Presidente Emérito y de CINTE (Cátedra Itinerante de la Nueva Teoría Estratégica). Va a ser el año 2009 cuando en colaboración con Sandra Massoni, en *Hacia una teoría general de la estrategia* donde se sientan las bases epistémicas de la NTE a través del postulado de los ‘siete grandes cambios en el concepto de estrategia’. Allí se presenta un pensamiento que propone un saber emergente, con un paradigma que invita hacer muchas preguntas y revisar ciertas certezas de quienes reflexionan en torno al rol de la comunicación en

4 En términos léxicos es un verbo, para la NTE es un constructo conceptual de orden epistémico, no estrictamente metodológico. Epistémico porque recupera el sentido de la ‘actividad estratégica’ en sentido ‘vivencia sociocultural’, ‘experiencia de co-construcción’ y ‘colaboración’, para R.A. Pérez se define como “acción humana para sobrevivir y vivir mejor”.

5 La NTE tiene como referente epistémico el paradigma de la complejidad postulado por A. Morin (1990) quien entiende que el individuo desarrolla una estrategia reflexiva de pensamiento, en tanto capacidad humana de conectar las múltiples dimensiones de la realidad socio-antropológica para hacerla comprensible a su entorno subjetivo, a los otros. Se trata de un hacer comprensivo de orden reflexivo y analítico para lograr un pensamiento que recupera la profundidad y la certeza de las variables que intervienen en un proceso. En el caso de la NTE la base de la complejidad propone a la estrategia como un conjunto heterogéneo que puede estudiarse en relación a su entorno, con lo cual hay variables múltiples que interactúan con su entorno para fluir en esas interacciones, donde las relaciones entre los seres humanos y sus interpretaciones configuran la vivencia cotidiana y proyectan el futuro con un sentido abierto y sensible. El paradigma de la complejidad ofrece a la NTE el camino para comprender con eficacia la práctica estratégica no como manual o protocolo, sino como acción fluida, cambiante y vivencial.

las transformaciones técnicas, sociales y organizacionales del siglo XXI, proyectada en los ejes de la sostenibilidad y la sustentabilidad de las grandes y pequeñas empresas, como de las organizaciones sociales con o sin fines de lucro.

La visión de Rafael Alberto Pérez sobre la estrategia es considerarla como el acoplamiento de una organización a su entorno, de tal forma que si éste cambia, cambia la estrategia. Con lo cual poder entender la estrategia supone entender los ‘entornos cambiantes’ y las ‘relaciones sociales’, que supone identificar los procesos mentales previos que llevan hacia la formulación de la estrategia y no dejar a ésta como una mera ejecución. Se trata, a juicio de quien escribe estas líneas, conocer con claridad los modelos de pensamiento, los conceptos y paradigmas actuales para comprender la práctica del pensamiento estratégico. Es así como la NTE instala como foco de su reflexión y de su práctica al ser humano en sus relaciones y su capacidad de interpretación y de generación de sentido a partir de esas relaciones, proyectadas hacia el futuro. Vale aquí recordar En tal una frase que R.A. Pérez siempre invocaba en sus conferencias y cursos para enfatizar la mirada de una NTE respecto del pensar y hacer estrategias, la cual cobra sentido en el marco del *estrategar*, dicha frase es la que propuso el filósofo francés Henri Bergson: “Piensa como un hombre de acción, pero actúa como un hombre de pensamiento”.

*Estrategar* es un neologismo, con inspiración de constructo epistémico, que explica la práctica compleja que vincula pensamiento con acción, no a la inversa, lo que propone es comprender la vida en común como una actividad para vivir mejor cooperativamente. La práctica consiste en hacer estrategias realizando una ubicuidad mental respecto al debate intelectual y teórico sobre cómo se hacen estrategias en entornos cambiantes como el que vivimos en este siglo XXI, tal es el caso de los fenómenos de la transformación digital, de la responsabilidad social y de la sostenibilidad organizacional. Con ello el debate sobre la estrategia se ubica como un hacer disciplinario de segundo grado que entrecruza la experiencia práctica con los ‘saberes conceptuales’ provenientes de las ciencias humanas, de las ciencias sociales y de las ciencias de la comunicación.

La NTE nos enseña que dominar la estrategia implica correlativamente vincular pensamiento y acción. El primero de carácter analítico, y el segundo de orden adaptativo a su entorno. Ambos interconectados en el eje de la co-construcción interpretativa de las relaciones entre los actores sociales para transformar la realidad la cual está referida a la identificación de las dinámicas de intercambio social. En esta línea de pensamiento, el desarrollo bibliográfico y documental sobre lo que son las tendencias de la disciplina que se ocupa del pensamiento estratégico, constata un desfase entre la teoría aprendida hasta hoy y la práctica de las estrategias que se aplican. Dicho desfase supone un punto de inflexión para la redefinición de las teorías y los modelos de pensamiento que se usan en la construcción de estrategias, desafío que el presente artículo pretende recuperar al aproximar la disciplina de la semiótica del discurso greimasiana y posgreimasiana<sup>6</sup> para

---

<sup>6</sup> Reconocida a partir desde mediados de los '70 del siglo xx como la Escuela de París, la semiótica greimasiana se desarrolla a partir de la obra de Algirdas J. Greimas que postula que la semiótica estudia la generación de la

estudiar la práctica estratégica en comunicación social, considerando la naturaleza de ésta y de sus consecuencias socioculturales en la configuración de la conciencia humana sobre su capacidad para comprender la influencia y la eficacia de sus discursos.

En la NTE se pueden destacar un conjunto de aspectos esenciales en su definición conceptual: Una visión multidimensional de la estrategia, el énfasis sobre las relaciones humanas en las organizaciones, en éstas se asume la innovación y la significación para proporcionar reglas hermenéuticas (las que permiten marcos de interpretación sobre el sentido de las relaciones sociales), el paso de la economía a la comunicación (más que números y estadísticas, indicadores interpretativos) y un método de análisis estratégico centrado en las relaciones sociales vistas de manera multidimensional (complejidad en la observación de múltiples variables que intervienen en la realidad social). Con estos rasgos se desarrolla una perspectiva que destaca el rol del ser humano en sus vivencias, relaciones colaborativas y sus expectativas. No es una mirada que recorta y fragmenta la realidad de las organizaciones, sino que las articula, que no pretende entregar un nuevo protocolo –o ‘fórmula’– para hacer estrategias, sino pretende comprender el entorno social de la convivencia humana para hacer estrategias con reglas hermenéuticas coordinadas (co-construcción), esto es, interpretar el entorno y las relaciones sociales e interpersonales que se realizan en dicho entorno, las cuales por lo general se traducen en expectativas, demandas, necesidades y nuevas prácticas sociales como es el caso de la apropiación simbólica en el uso de tecnologías digitales, la responsabilidad social y la sostenibilidad.

La pregunta esencial del presente ensayo es ¿cómo postular una aproximación semiótica al estudio de las estrategias de comunicación que estén en línea con la inspiración epistémica de la NTE? En el ámbito de las ciencias de la comunicación es posible constatar que existen diversas disciplinas bajo el nombre paragua ‘semiótica’<sup>7</sup>. En este trabajo se asume la perspectiva de la semiótica greimasiana y posgreimasiana, conocida también como la semiótica francesa o la Escuela de París<sup>8</sup>.

La semiótica es comúnmente asociada al estudio de los signos y del significado. Específicamente se dedica a la *semiosis*, como actividad que promueve significado cuando los

---

significación, a partir de la textualización, en sus diferentes niveles de “profundidad”, desde la superficie textual, pasando por las estructuras semiodiscursivas y narrativas hasta las estructuras profundas de orden lógico-semántico. La escuela greimasiana va a diseminar sus postulados a lo largo de diferentes pensadores, en diferentes lenguas, que analizan el sentido y la significación como prácticas de lenguaje en sus textualizaciones de diversa forma. Posterior al fallecimiento de Greimas, la semiótica no cesa en su inquietud científica y se amplía hacia la sociosemiótica, la práctica semiótica de diverso orden y la tensividad, hoy nombre como Fontanille, Landowski, Rastier, Zilberberg entre otros conducen la reflexión sobre el sentido y la significación en sus diferentes praxis semióticas.

7 En el ámbito de las investigaciones sobre comunicaciones sociales se asocia con semiótica al “análisis crítico de las construcciones mediáticas de la realidad social”, así como “el análisis cualitativo de los contenidos de mensajes mediático” en la perspectiva del “análisis crítico del discurso” y del “análisis de realidades del discurso”, así como “la semiótica social del discurso” (Jensen, 2014).

8 Con este nombre se reconoce al grupo de investigadores que han desarrollado, explorado, aplicado y dar continuidad teórica y metodológica a la semiótica del discurso postulada por Algirdas Greimas en sus diversas obras y en sus seguidores contemporáneos. Para la Escuela de París el proyecto semiótico consiste en establecer una teoría general de los sistemas de significación (Coquet, J.C. et al, 1982), más exactamente, una teoría general de los diferentes tipos de lenguaje (verbales como no verbales, visuales, de diseño como multimodales). Se trata del desarrollo de un conocimiento disciplinario con pretensión científica, las hipótesis semióticas se caracterizan por su alcance explicativo para todo tipo de fenómenos de producción de sentido y de significación que comprometen prácticas socioculturales donde la comunicación juega un rol esencial.

signos se relacionan con los sujetos que los utilizan. Ciencia de los signos, de la significación y del sentido, que hasta la actualidad muchas personas la asocian con la búsqueda de significados más allá de los signos, como la búsqueda de un ideal que muchas veces es inasible. Por esa razón es preciso deslindar la semántica de la semiótica, aquella va hacia la búsqueda de los significados y por lo general se asocia a operaciones cognitivas como la inferencia y el acceso al significado de las palabras como uno de los componentes más interesantes de todo proceso lingüístico, también la semántica va hacia la comprensión y explicación de la búsqueda de la mutua comprensión de los significados mentalmente compartidos para que otra persona actúe en consecuencia a ello, ese es el ideal del procesamiento cognitivo de la información (Cuetos, 2012). Desde algunas aproximaciones semióticas se han realizado investigaciones en ciencia cognitiva, que discute la reducción de la semántica con el mundo mental de las ideas, para postular que las investigaciones cognitivas tratadas semióticamente llegan al conocimiento del entorno cultural en el cual se insertan las significaciones, las que dependen de dinámicas de interacción, con lo cual se aproxima hacia una semiótica que considera el factor cultural como clave para ingresar al proceso cognitivo (conocer) más que al significado propiamente tal (Rastier, 1991 y 2013).

Para la semiótica posgreimasiana, la semiótica se define como la ciencia de las articulaciones (Fontanille, 2014), esto es que los signos serán postulados como formas significantes –que promueven significación y sentido–, es el caso de un actor que como figura adquiere un estatuto actancial –formal- (ejemplo, el vocero que advierte de un inminente cambio de fecha para un evento, es un destinador –formal- que articula su palabra con su acción en el marco del texto enunciado), producto de dichas articulaciones la significación y el sentido progresan como formas de advenimiento (es decir, lo que se viene a futuro, siguiendo el ejemplo anterior, la conducta correlativa, de acatamiento o rechazo, que el texto prevé ante el anuncio de un cambio de fecha). Específicamente, la actividad de los signos se postula como una práctica, la *semiosis* es una *praxis* que va desarrollando la significancia como proceso que articula las interacciones entre los actores de la escena representada en el texto, entre los modos de vida como formas culturales que se relevan, en los valores que se van identificando gradualmente y el destino como *proairesis*<sup>9</sup>. Dicha práctica se realiza entre formas semióticas que corresponde a la práctica de las interacciones conducidas desde el texto, pues la semiótica no considera a la interacción fuera del texto, sino la reconoce a través de sus inscripciones textuales que son las que encaminan el sentido de las relaciones entre los participantes de la comunicación. Además, dichas articulaciones se enmarcan en la lógica de las articulaciones del espacio (lugares representados como localizaciones para alojar la significación) y del tiempo (duraciones, instantes, mediciones no sólo cronológicas, sino cronotópicas que nos ubican

---

9 En retórica se define como la continuidad de la secuencia de acciones con un efecto de sentido de 'destino', esto es, a lo que nos conduce esa secuencia de acciones, que es postulado por Roland Barthes (1991) como sistema descriptivo de la narración en tanto forma semiológica de la 'concatenación de acciones'. Aquello a lo que nos conducen esas acciones es el advenimiento de consecuencias que impactan el interés y la expectativa del lector como formas estésicas del texto.

en un tiempo y nos proyectan hacia otro). Entonces las formas semióticas son relaciones (posesión, desposesión, cercanía, lejanía, etc.) e interacciones (de cooperación, de confrontación, de seducción, etc.). Dichas formas semióticas se generan a partir del juego de relaciones e interacciones entre los signos o unidades significantes que aparecen como formantes de los textos como manifestaciones de una acción de comunicación.

Para la semiótica greimasiana (Greimas & Courtés, 1982), la comunicación es una actividad humana que establece las relaciones intersubjetivas que fundamentan la sociedad, por tanto esta perspectiva ‘humaniza’ la comunicación frente a los modelos mecanicistas como los informacionales de tipo: emisor-mensaje-receptor. Así, la comunicación se configura como una actividad de transformación, de cambio en la medida de las relaciones que se van estableciendo entre sus actores que se construyen desde los textos. En esa línea el proceso de intercambio es clave para entender que la comunicación implica transferencia de valores los cuales son asumidos, buscados o rechazados por los actores del texto y del discurso en sus relaciones de interacción y que darán lugar a formas contractuales (acuerdo, convención) o polémicas (confrontación, disenso), con lo cual la comunicación es menos un hacer-saber (entregar conocimiento o información) y más un hacer-creer (buscar adhesión y colaboración) sumado a un hacer-hacer (disponer actitudes favorables, inducir acciones consecuentes y correlativas a los textos), en suma se trata de una actividad donde la comunicación configura la intersubjetividad y la intercomprensión, pues comunicar es crear la palabra de otro: “decir para ser creído”.

Al postular a la comunicación como proceso de intercambio, la semiótica la considera como un proceso de producción de sentido y de significación en textos y discursos. Pretende elucidar las formas que dicho proceso de significación adquiere en todo universo signifiante, esto se da en toda práctica de comunicación. Para el siglo XXI el desafío de la semiótica es orientarse hacia la diversidad de las *semiosis* con las cuales se relaciona, se compromete y se exige ante el ser humano, esto es, busca interesarse en el mundo tal cual se representa, del ser humano en sus imaginarios y en sus concepciones, en sus interacciones con la vida misma (Fontanille, 2015). A partir del foco y de la pertinencia en el plano textual, la semiótica pretende poner atención en cómo se configura el sentido como formas de vida del mundo actual. Así, toda estrategia de comunicación puede ser identificada, reconocida, analizada y evaluada en sus formas significantes como prácticas de vivencialidad humana, asunto que nos sitúa en línea con el concepto de *estrategar* propuesto por la NTE.

## **Semiótica y NTE: contactos y opciones**

Una de las grandes contribuciones que la semiótica ofrece a las ciencias de la comunicación -tanto como a las ciencias humanas y sociales- es una coherencia teórico-metodológica como ontológica para estudiar la significación en sus diversas manifestaciones a través de la comunicación. La semiótica tiene como actividad analítica el modelado de las unidades significantes (signos y formas de producción de sentido), esto en el marco

de una realidad donde el lenguaje y la mente humana, como los diversos medios de comunicación, se conectan para compartir ideas y emociones, para interpretar estados vivenciales y planes de acción, esto es, la experiencia del mundo de la vida (Brandt, 2018). Dicha actividad la realiza de acuerdo a un nivel de pertinencia<sup>10</sup>, el cual corresponde a las unidades y formas significantes que señalan las prácticas de representación y actividad de la significación en torno a las experiencias vividas.

Un elemento clave de la pertinencia semiótica es el ‘principio de inmanencia’, que ubica la significación delimitada en la instancia del texto como enunciado-objeto significativo. Blanco y Quezada (2014) han analizado la inmanencia como significación en tanto práctica de todo tipo de lenguaje, señalando que concierne a todo lo que tiene sentido en tanto realidad semiótica enunciada, percibida e interpretada en el marco de una situación enunciativa, enfatizando que no podemos hablar ni expresarnos sin signos y sin el uso de algún lenguaje. Los autores mencionados precisan el carácter de la inmanencia semiótica como una exigencia epistemológica que implica construir dominios autónomos de sentido y significación, los cuales sean comparables a las interacciones que ellos realizan. Así, un ‘afiche publicitario’ como soporte textual de una acción comunicativa de posicionamiento de una marca puede ser analizado semióticamente a través de la identificación de sus interacciones significantes: entre los signos visuales y verbales que lo componen, las articulaciones propias del diseño gráfico, ello a nivel del plano de la expresión, y correlativamente a los universos semánticos a los que remiten dichas articulaciones significantes que dan lugar a predicaciones sobre las cualidades de la marca, representación de espacios y a clasificaciones sémicas del entorno que se representa como un estilo de vida, tal como puede ser la vida sana al consumir productor sin azúcar, que corresponde a una forma de vida ligada a una práctica social que es un estilo reconocible en una comunidad social o en un grupo específico. Así, conceptualmente “de la construcción de esos dominios, cual deriva metodológica, emerge la pertinencia semiótica, esto es, la autonomía de la disciplina para centrar su estudio en la significación bajo cualquier forma que se presente, sin intervención de elementos ajenos a ese objeto y a sus modos de producción” (Blanco & Quezada, 2014, p. 117).

Un nivel de pertinencia que la semiótica ha propuesto es el de las ‘prácticas semióticas’ (Fontanille, 2014), entendidas como prácticas de las experiencias de sentido y de significación a partir de los textos-enunciados. Fontanille (2014) ha definido una escena práctica como una situación semiótica la que es “una configuración heterogénea que reúne todos los elementos necesarios para la producción y para la interpretación de la significación de una interacción comunicativa”. Advierte que la situación no es el contexto, sino que es un tipo de conjunto significativo distinto al texto. En el caso de las estrategias de comunicación, ésta será vista como una práctica semiótica en tanto se ins-

---

<sup>10</sup> Para las ciencias del lenguaje el nivel de pertinencia es clave para establecer las categorías que se van a postular en la descripción de las unidades semióticas. La pertinencia es una actitud metodológica para establecer un lugar según el cual se hace eficaz la descripción semiótica. Así, se define como una regla de descripción científica que consiste en elegir un punto de vista del objeto de estudio que es suficiente y necesario para describirlo plenamente (Greimas y Courtés, 1982).

tala un nivel de pertinencia en la ejecución de dicha estrategia a través de los soportes de comunicación (piezas, afiches, videos, etc.) que componen las acciones de comunicación y la situación corresponde a los objetivos corporativos u organizacionales que garantizan la ejecución de dichas acciones estrategias, tanto como el marco de experiencia sociales que hacen posible manifestar dichas acciones de comunicación. Por ejemplo una estrategia de comunicación en torno a la vacunación ante una pandemia, tiene acciones de comunicación analizables como unidades semióticas a las que se complementan las experiencias del ámbito socio-cultural donde se vivencializa la vacunación como obstáculo o como necesidad urgente.

Entonces una práctica semiótica se analiza según niveles de pertinencia relacionados con la experiencia de significaciones vinculadas a ellos. Dicha inmanencia es reconocida en la práctica significativa en el texto-enunciado como instancia formal (instancia que es una unidad semiótica reconocible en los textos). Un modo de plantear la pertinencia supone una redefinición del quehacer semiótico que al enfrentarse al texto se enfrenta también a las diversas lecturas (la del analista y la de los posibles lectores), como no busca anclarse en una “lectura ideal” o una “lectura precisa”, la actitud semiótica es dinámica y fluida, se estudia la interacción de textos cerrados y específicos y de prácticas abiertas, con lo cual da cuenta de una dinámica interpretativa. Quezada (2017) señala que el texto puede abrirse a otros textos y a otras prácticas, abriendo los límites del texto, como también puede cerrarse en sí mismo o en alguna práctica misma. La inmanencia operada desde el texto, recupera la práctica para ser exhaustiva y eficiente ante la significación que es experiencial y vivida, no se trata de una lectura polisémica, sino de una actitud epistemológica que recupera la riqueza de la producción del sentido y de la significación. Dicha riqueza será captada y “congelada” gracias al recurso de un método descriptivo que corresponde a una hermenéutica formal y relacional.

Fontanille (2014) propone un modelo guía para el reconocimiento de la jerarquía de los planos de inmanencia de una práctica semiótica. Señala que la jerarquía va de los niveles inferiores (propios de cada texto) a los niveles superiores (propios a las condiciones socioculturales en los cuales se inscriben y se conectan las prácticas). Dicha jerarquía es de la composición práctica, donde cada nivel requiere al otro. Aquí señalaremos los seis niveles y se acompaña una breve explicación descriptiva:

1. Tipo de experiencia: Figuratividad (perceptiva). Instancia formal: signos. Corresponde a la expresión significativa, tal como es la expresión de los signos de acuerdo al lenguaje que se utilice.
2. Tipo de experiencia: Coherencia y cohesión (interpretativa). Instancia formal: textos-enunciados. Corresponde a la coherencia semántica de las expresiones que proponen los textos y a la inscripción o pertenencia del texto a un tipo de enunciación (por ejemplo, política).
3. Tipo de experiencia: Corporeidad (sensorial). Instancia formal: objetos. Corresponde a lo que son los soportes formales de los textos (audiovisual, por ejemplo)

que promueven una relación de las presencias y distancias de los cuerpos interactuantes y a las formas de dichas relaciones, como puede ser el caso de las distancias, cercanías, presencias espectrales o presencias simultáneas.

4. Tipo de experiencia: Práctica (vivencial). Instancia formal: escenas prácticas. Corresponde al tipo de “realidad” o de “situación vivida” que se representa en el texto, también a los procesos de acomodación, esto es a lo que se conoce como “el curso de las acciones”.
5. Tipo de experiencia: Coyuntura (situacional). Instancia formal: estrategias. Corresponde a la gestión estratégica de las prácticas, esto es a cómo se acomodan y adaptan las interacciones entre los intervinientes en la práctica semiótica tanto a nivel textual como en el nivel de las inferencias relacionales las que se van mostrando a través de representaciones “visuales” o figurativas de los comportamientos que expresan dichas adaptaciones y acomodaciones.
6. Tipo de experiencia: Ethos y comportamiento (etológica). Instancia formal: formas de vida. Corresponde a lo que son los ‘estilo estratégicos’ como formas de invocar a modelos de realidad experimentada o vivida para producir un efecto de realidad eficiente a los participantes de la enunciación del discurso involucrado.

El estudio de las prácticas semióticas fue propuesto por Fontanille (2014) para identificar una función operativa para el estudio que realiza la disciplina semiótica, éste ofrece un conocimiento de las diferentes actividades humanas, como es en el caso que aquí interesa, la comunicación estratégica. Para Fontanille (2014) una práctica semiótica involucra un lenguaje en tanto supone dos planos de articulación: el plano de la expresión (de los significantes sensoriales expresados según el tipo de lenguaje que se aplique) y el plano del contenido (campo de los significados como articulaciones que guían la interpretación de universos de conocimientos enciclopédico, social y cultural); también es generadora de sentido en la medida que toda práctica supone la articulación de las acciones que la constituyen, transformando así el sentido y la significación a modo de cambios y modalidades de advenimiento. En tanto práctica, la comunicación es una actividad humana que fundamenta las relaciones de convivencia y productividad social a través de la generación de modalidades de significación en textos y discursos, los que se configuran en prácticas semióticas (Fontanille, J., 2014), plantea la estrategia como semiosis, sentido articulado por lenguajes multimodales, y analiza las formas de vida como puesta en escena de experiencias que fluyen desde los textos hacia el advenimiento de sentido sobre el mundo sensible que le da inteligibilidad y comprensión (Fontanille, J. 2019). Así, Fontanille remarca que al ser las prácticas lenguajes específicos reposan en un sistema de valores propios a los cuales se les puede denominar ‘valores práxicos’. Con estos recursos metodológicos es posible redefinir lo que es la naturaleza de los intangibles estratégicos como valores de posicionamiento y diferenciación organizacional, en el sentido que los valores o intangibles de comunicación se generan a partir de las condiciones semióticas como se ejecutan las acciones

de comunicación puestas en marcha por las organizaciones de diferente tipo en las acciones de comunicación que realizan.

En una investigación en torno al fenómeno del ‘cacerolazo’ como manifestación social de descontento ciudadano (Bendezú, 2016) se aplicó para explicarlo la práctica comunitaria y ciudadana del ‘cacerolazo’ como *práctica semiótica*, con lo cual se caracteriza la relación establecida por la acción en curso: golpetear cacerolas y provocar ruido, y por los valores suscitados que hacen posible ese curso de acciones: descontento, desprotección ciudadana. Desde esta perspectiva, la experiencia práctica es vivencial e instala una escena práctica que es valorada (aquí anti-valores), que dan lugar una coyuntura de tipo situacional que corresponde a la gestión estratégica de la práctica donde se muestran gráfica o visualmente los comportamientos estratégicos (aquí los objetivos que ponen en evidencia, con la conducta del ‘cacerolazo’, una sensación de descontento o desprotección ciudadanas), las cuales van a finalizar en una forma de vida que es el *ethos* y comportamiento sociales que generan, en este estudio, la cohesión social en el marco de la dinámica de anti-valores, lo cuales serán los diferentes estilos estratégicos.

Una de las cualidades en las que insiste el pensamiento estratégico de la NTE, desde la obra de R. A. Pérez, es la adaptabilidad de las estrategias a sus entornos. La mirada hacia las prácticas semióticas, proporciona al estudio de la estrategia una opción epistémica pues considera una atención permanente entre la acomodación programada y la acomodación inventada, esto es, entre la programación y el ajuste (Fontanille, 2014). Se produce entonces una tensión significativa entre lo que se debe hacer en el marco de una situación particular y lo que se ha de hacer ante las variaciones de articulación significativa que proporcionan las decisiones para intervenir o para orientar acciones particulares. Una idea similar es la que, en su última obra, Pérez (2018) plantea que la búsqueda es entender la naturaleza viva de un sistema estratégico, para desde ese entendimiento pensar estrategias eficientes y aplicarlas a sus contextos de acción particulares. He ahí un hilo clave para identificar el influjo que se advierte entre la semiótica del discurso y la NTE, es el sentido práctico como adaptación y comprensión para hacer estrategias.

Se señaló al principio de este ensayo que la Nueva Teoría Estratégica nace como una propuesta para postular una forma diferente de pensar y hacer estrategias, se decía que una nueva teoría estratégica relacional y hermenéutica (Pérez, 2001) implica un regreso a la naturaleza humana que califica a todo hacer estratégico. Precisamente es lo humano de la estrategia lo que se había dejado de lado en el concepto tradicional –proveniente desde el *management* estratégico– que privilegia lo numérico antes que la ponderación como entidad cualificante de una persona (por ejemplo la categoría socioeconómica), lo que se traduce en un predominio de criterios que miran hacia audiencias modelo, como estereotipos para lograr un impacto generalizado en la mayor cantidad de personas y que recuperan la identidad de un grupo sólo para convertirlo en su aliado consumista y no en un vector de desarrollo humano. Que otra cosa más humana que pensar en la capacidad de las personas para vincularse entre ellos y la afirmación de su riqueza interpretativa que lo sitúa en el umbral de sus posibilidades

de abstracción y de proyección más allá del tiempo y del espacio medidos en cuantificadores de diverso tipo.

Para Pérez (2012) “la conexión entre comunicación y estrategia encuentra su origen en el lenguaje. Estrategamos en el lenguaje y no solo con nuestra racionalidad sino, con nuestras emociones” (p.205-206). Aquí se halla otra inflexión semiótica, aquella que vincula naturalmente la práctica estratégica con la práctica del lenguaje humano, que es no sólo el que corresponde a los idiomas, sino a todas las formas que garantizan las expresiones humanas de acuerdo a los soportes físicos que se utilicen y que pasan por la naturaleza de los medios involucrados. Asimismo, la razón de esa práctica se suma a la emoción que es consecuente a la misma, la cual es en propiedad una tensión entre los intereses y expectativas, entre los deseos y las obligaciones. Semióticamente, lo emocional se aproxima a la *foria*, categoría que explica la atracción y la repulsión frente a conceptos-significados y acciones. La semiótica estudia la emoción como una práctica de la sensibilidad, como una pasión que supone la mediación del cuerpo como instancia semiótica y no físico-biológica, el ‘cuerpo’ se desplaza en discontinuidades que promueven atracciones y repulsiones hacia situaciones y valores como sensibilizaciones como pueden ser el ‘estupor’ o el ‘asombro’ como formas discontinuas del sentir y que adquieren el estatuto signifiante en el texto como modulaciones del devenir de las acciones representadas (Greimas & Fontanille, 1994).

Aquí es donde se puede identificar dos rasgos esenciales en cuanto a los vínculos entre la NTE y la semiótica del discurso, esto es entre estrategia y semiótica: La hermenéutica y la relación, lo cual da lugar a un espacio epistémico semiótico especial que es la ‘hermenéutica relacional’ que implica un rasgo clave para comprender la práctica de la comunicación humana: la Interacción. Como factor clave de la comunicación, implica la convivencia en un mundo de informaciones, con otros, donde la comunicación remite a la idea de relación, de compartir y de negociar (Wolton, 2010). Para la pragmática cognitiva la comunicación es una acción cooperante que desarrolla confianzas mutuas, “la comunicación es una actividad social que combina los esfuerzos de dos participantes, quienes consciente e intencionalmente cooperan para construir en conjunto el sentido de su interacción” (Bara, 2010, p.1). Interactuar es convivir, vivir en relación para alcanzar la intercomprensión que puede ser consensual o conflictiva, he ahí la naturaleza de la práctica comunicativa.

La estrategia como hermenéutica es postulada por Pérez (2001) como interpretación de las relaciones que establecen los participantes de la comunicación en tanto juego social e intercultural, lo que supone la interpretación de las racionalidades puestas en juego, con lo cual entiende que en la experiencia humana “...las estructuras hermenéuticas y lingüísticas son entendidas como aspectos de la realidad que, a su vez, dan sentido a la realidad” (p. 239). A ello hay que incorporar uno de los siete cambios al pensamiento estratégico convencional que propone la NTE (Massoni & Pérez, 2009) como “cambio en la organización: de la producción a la significación y a la innovación”, una organización generadora de sentido, que convoca una red de conversaciones de las

que nace la innovación y ayuda para la conexión con los entornos (Pérez, 2012), como una inteligencia colectiva y conectiva expresada como una reinterpretación de lo que es la creación de una organización desde un centro pensante y una reinterpretación de las exigencias del entorno como es el caso de la responsabilidad social y la sostenibilidad. En ese marco de reflexiones el discurso organizacional es el eje para la convocación de significaciones de innovación y de conectividad, a través del cálculo de interpretaciones a través de ‘ponerse en el lugar del otro’ y así prever el sentido que va a dar a las intenciones que se expresan y las relaciones que se promueven en el curso de las acciones.

¿Qué tipo de hermenéutica implica la semiótica? Dado que el análisis semiótico de los textos debe obedecer a una exigencia hermenéutica. Se trata de poner en práctica, a través del análisis, una hermenéutica que no se limita al contenido semántico expresado o al abanico polisémico de interpretaciones. El análisis semiótico debe permitir una competencia interpretativa propia al carácter y naturaleza de los textos y menos intuitiva e impresionista, para promover una interpretación de tipo formal, que describa los niveles y formas de articulación del sentido en un texto y en un discurso, con lo cual las formas semióticas son presupuestos indiciales que guían la interpretación, como caminos del curso de acciones e interacciones de acuerdo al o a los niveles de pertinencia de una práctica semiótica.

¿Estrategia relacional? Sí, postulando como eje el ser humano y las relaciones que establece con otros seres humanos gracias a las interacciones en y desde el texto. La inspiración de la NTE plantea que se ha de pasar del *homo economicus* al *homo relatio*, y de la estrategia como fenómeno unidimensional, a la estrategia como fenómeno de complejidad que compromete las relaciones entre las personas como sus realidades de convivencia. El término *homo relatio* lo propone Raúl Herrera Echenique (2014) cuando recupera el concepto de la estrategia como co-construcción y co-participación de los actores sociales, postulada por la NTE. Las actividades de co-construcción y co-participación han sido popularizados por la economía colaborativa, que es uno de los rasgos inherentes a las inteligencias colectivas producto de la transformación digital en tanto modelo cultural del siglo XXI. En esta dinámica de cambios culturales, la infraestructura de internet permite crear nuestras propias relaciones cooperativas para generar alianzas y negocios, que están hoy relevados por el fenómeno de la pandemia del coronavirus (Rifkin, 2014).

De la NTE la semiótica del discurso focaliza su interés en la ‘hermenéutica relacional’ que implica cómo se generan interpretaciones a partir de la dinámica de las relaciones entre los participantes y componentes de la estrategia. Hay que advertir que toda actividad estratégica es una práctica que involucra conciencias simbólicas, esto es sujetos que utilizan formas de lenguaje para conectarse, influirse y promover alianzas como adeptos o adversarios opinantes, cuyas acciones se concretan en expresiones significantes a las cuales comúnmente se reconocen como mensajes, pero que corresponden a los textos y discursos. Por tanto, para establecer un conocimiento pertinente y eficiente sobre el problema del estudio, diseño y gestión de estrategias de comunicación se hace necesario identificar un nivel de pertinencia propio a la naturaleza del actuar estratégico, éste se

halla en los confines de la producción simbólica gracias al uso de medios, soportes, relaciones interpersonales e interpretaciones. Así como se puede afirmar que la naturaleza de toda actividad de comunicación es su raigambre estratégica, la estrategia tiene su naturaleza en la dinámica práctica del “sentido del juego” como sentido de ubicación y de anticipación (Bourdieu, 1991) respecto del curso de las acciones, donde la anticipación se realiza en las configuraciones del advenimiento semiótico de las narraciones. La pretensión científica de la semiótica responde a la exigencia que el razonamiento científico tiene ante la confrontación de sus teorías por los hechos (Lakatos, 1989). El hecho que la semiótica identifica es la práctica de producción de sentido y significación, como ‘práctica semiótica’ que es un constructo correlativo al de las prácticas comunicacionales (de interacción) y las socioculturales (la *semiosfera*) que configuran el carácter factual de la comunicabilidad humana. Lotman (2018) entiende la ‘*semiosfera*’ como la “atmósfera social del mundo”, la plantea como condición para la posibilidad de toda *semiosis* o de toda producción de sentido y de significación, en la pertinencia de la ‘práctica semiótica’ corresponde como constituyente a las formas de vida que responde a la actividad consciente de la convivencia humana en el mundo que toca vivir, actualmente una forma de vida predominante es el conjunto de actitudes relacionadas al cuidado y prevención ante el contagio del coronavirus, que se opone a las actitudes de descuido e irresponsabilidad de algunos grupos de personas. Un modo de vida es una forma de convivir, reconocida como un hecho social que va a posibilitar la realización de textos y discursos, frente a los cuales se van diseñando estrategias de comunicación de distinto tipo.

La ‘hermenéutica relacional’ de la NTE se postula aquí para enfocar la categoría semiótica de la interacción como estrategia semiótica de comunicación. Se ha planteado líneas atrás que el eje de toda acción comunicativa es la interacción y que aquella, para la semiótica, puede ser consensual, contractual o conflictiva, polémica, será en esa dinámica de polaridades donde se debate toda acción comunicacional desde la perspectiva semiótica. Esta disciplina considera a la comunicación como un proceso de sentido y de significación como práctica reconocida en la *semiosfera* de una comunidad social. La perspectiva del ‘otro’ como compañero, aliado o como adversario o enemigo es lo que destaca la semiótica en el ámbito de la estrategia de comunicación.

Fabbri y Montanari (2015) proponen un acercamiento semiótico a la comunicación estratégica focalizando su análisis en las situaciones de conflicto como situaciones de comunicación estratégica, con lo cual describen cómo las voluntades en conflicto se constituyen, se afirman, se esconden, se persiguen y luchan. Advierten que para poder analizar una acción estratégica se ha de tener en cuenta la cultura que lo ha producido para identificar la ‘visión de mundo’ comprometida que es lo que hemos identificado en la pertinencia relativa a las ‘formas de vida’. Los autores señalan que el interés semiótico, en general, es la lógica binaria (conflicto/acuerdo) con lo cual sobre los tipos de relaciones que se crean entre los componentes del proceso de significación, con lo cual se asemeja más a una química que a una física del sentido. Así, postulan que para investigar la interacción estratégica se han de establecer dos niveles de análisis: primero,

elemental y profundo relativo a los sistemas de valores de los sujetos que participan en la interacción, como ‘posiciones en conflicto o en acuerdo’ con lo cual se explicita las posiciones y los intereses de las partes; segundo, estos sistemas de valores son ‘narrados’, se ‘cuenta una historia’ no sólo como descripción de acciones, sino esencialmente como identificación de las competencias modales de los sujetos (‘querer hacer’, ‘deber hacer’, ‘poder hacer’, etc. bajo la modalidad de ‘tensión-aspecto’ que configura las distancias, los instantes, los acercamientos o alejamientos como fronteras espacio-temporales de tipo ‘pasional’). A esos niveles hay que incluir los que corresponden a la ‘mirada’, al punto de vista de los sujetos de la acción la cual es entendida como ‘tensión-aspecto’, según lo cual se dan las esperanzas o las sorpresas.

En el marco del análisis semiótico de las estrategias de comunicación localizado en el dominio de la sociosemiótica (Landowski, 2015 y 2016) se propone la estrategia como modalidad de interacción. Al ser concebida la narrativa como una sucesión de estados y de transformaciones, se va configurando el proceso de la búsqueda de valores. Sin embargo, se debe añadir una concepción sobre la sucesión de establecimientos y rupturas de contratos entre un destinador y un destinatario que darán lugar a la comunicación, al conflicto y a la circulación de objetos de valor (Pessoa de Barros, 2017). En esta instancia dinámica de las relaciones promovidas por la narratividad, surge la categoría tensivo-fórica que aspectualiza el discurso convirtiéndolo en un escenario de relajamientos y de tensiones, de esperas y de insistencias, adquiriendo la forma de una modulación que organiza a la narración como oscilación e inestabilidad que es en el fondo la discontinuidad de valores que expresan la búsqueda de sentido y la inteligibilidad de las sensibilidades humanas en relación. Un ejemplo de la aspectualización de las interacciones corresponde a la representación del paso de tiempo entre escenas de una historia, como la representación de un beneficio a futuro que depende de una decisión en cuanto al consumo de alguna sustancia natural o químicamente diseñada. Landowski (2016) incorpora una competencia estética en los sujetos actuantes que identifica la relación entre las sensibilidades (motivaciones y razones, entre otras) marcando así un ‘principio de intencionalidad’. Con ello propone cuatro regímenes de interacción que se pueden aplicar para explicar las estrategias de comunicación, éstas son: la programación, caracterizada por la regularidad que lleva a la repetición como hábitos, costumbres que pueden llevar hacia la pérdida de sentido de las relaciones; la manipulación, cuya intencionalidad está dirigida hacia el “ganarse la confianza”, es el hacer creer; el ajuste, fundamentado en el principio del hacer sentir, la sensibilidad emocional (de la expectativa, de la ansiedad, etc.) y estética (de la impresión casual, del impacto, etc.); y el asentimiento o accidente, que se caracteriza por los fenómenos aleatorios o azarosos. De acuerdo a Landowski (2016) los sujetos interactuantes corren riesgos, los cuales varían los regímenes que se han señalado, de ello se afirma que la interacción en los regímenes de manipulación y de ajuste presenta riesgos socialmente tolerables pues pueden ser favorables o desfavorables según la intensidad o la relajación semántica. La manera como un sujeto interactúa con otro va a configurar el régimen y el cambio eventual. Se debe agregar que esta interac-

ción no está ‘fuera del texto’ sino identificada a partir de las articulaciones significantes entre las unidades del plano de expresión y del plano de contenido de los textos. Gracias a la competencia estética la interacción ajusta o programa a uno y otro, con lo cual se puede identificar el fenómeno de la cooperación y de la c-construcción que se puede analizar semióticamente con lo que se ha advertido.

Si entendemos que el ejercicio de una estrategia de comunicación implica el proceso de una toma de decisiones, ésta se haya vinculada a las relaciones de interacción propias a una práctica semiótica, correlativamente supone la generación del valor comunicacional como un proceso que se configura gradualmente a lo largo de las articulaciones significantes de un texto. En el ámbito de las comunicaciones organizacionales Herrera y Bendejú (2019) han propuesto un modelo comprensivo sobre la práctica de los valores comunicacionales a través del modelo ‘Plataforma de Decisiones Estratégicas’ cuyo eje es la interacción en dos instancias articuladas: la interacción sociocomunicacional de medios, situaciones sociales y sujetos participantes en tanto individuos o comunidades, y la interacción semioestratégica correspondiente a la práctica semiótica involucrada. Dicho modelo incorpora variables semióticas e interactivas para capturar la modelización de decisiones que van a promover conocimientos, actitudes y conductas frente a situaciones de virtual conflicto o a situaciones de competitividad corporativa.

## **Conclusiones: proposición de categorías semióticas para el estudio de la comunicación estratégica**

La ‘significatividad relacional’ (Bendejú, 2014) es el punto de encuentro entre la NTE y la semiótica del discurso. El ‘sentido estratégico’ es un concepto clave para comprender la naturaleza de una acción de comunicación, más aún cuando se comprometen decisiones que han de conducir hacia el diseño, la gestión e inclusive el diagnóstico de comunicaciones organizacionales, empresariales o mediáticas. En el desarrollo de la semiótica se pueden destacar aportes relevantes para comprender la dinámica de las estrategias de comunicación en ámbitos como la publicidad (Floch, 1993), la marca y su posicionamiento (Semprini, 1995), sobre los valores de la significación estratégica (Bertin, 2007) y al planeamiento estratégico de empresas financieras (Lopes, 2018) que han posibilitado una mirada a los aportes teóricos, metodológicos y prácticos para comprender e intervenir desde la semiótica greimasiana. Una ventaja notable lo constituye la ductibilidad de los modelos semióticos, generativo y práctico, estético y tensivo, para analizar, explicar, describir e intervenir en el diseño y la gestión de decisiones estratégicas que tienen como finalidad crear disposiciones de relación con marcas, datos informativos, realidades mediáticas o relatos verosímiles.

Ello permite proponer una definición sobre la comunicación inspirada en una visión semiótica de la estrategia, la comunicación es una práctica de producción de sentido accional cuya estrategia se basa en valores de significatividad relacional, esto es, genera una significación estratégica. Se puede proponer un modelo para analizar comunica-

ciones estratégica que se denomina ‘Semioestrategia de la Comunicación’. Más que un modelo es un constructo de conceptos provenientes de la semiótica del discurso greimasiana y posgreimasiana que hace posible una descripción de hechos clave para comprender el proceder estratégico en organizaciones, empresas y corporaciones de diverso tipo y nivel.

### **Figura 1 Áreas de conocimiento de la Semiótica de la Comunicación**

1. MEDIO → MEDIATIZACIÓN : -Semiosfera → Formas de vida

-Transferencia e Intercambio  
(destinador / destinatario)

2. RELACIÓN → RELATIO : Interacción  
Prácticas consenso/conflicto

3. INTERPRETACIÓN → HERMENEIA : -Hermenéutica formal  
-Tensión  
-Comunicación estética

Fuente: Creación propia

La ‘Semioestrategia de la Comunicación’ articula la *semiosis* como generación de sentido y significación con la *hermeneia* como interpretación pragmática o sociocultural que involucra la identificación de formas de vida en la semiosfera. Por tanto, la estrategia es una operación de toma de decisiones sobre la significación y el sentido, sobre las condiciones que promueve la práctica semiótica que estratégicamente recupera las relaciones como interacciones vinculadas a situaciones de co-construcción consensual y polémica, esto es como tensión narrativa y estética en un escenario enunciativo donde participan unidades de significación propias al lenguaje que configura un texto, el cual puede ser verbal, gráfico-visual, audiovisual, multimodal u otro.

Así se pueden señalar tres categorías semióticas para el estudio y el análisis de la comunicación estratégica:

1. Práctica Semiótica: con lo cual se identifica el o los niveles de pertinencia para identificar la producción y generación del sentido y la significación en acciones de comunicación.
2. Narración: a través de la aplicación del principio de la narratividad se describe la *proairesis* como secuencia de acciones que explican los cambios y transformaciones respecto de un sentido de ‘destino’, y la *estesis* como operación de modulaciones tensivas identificadas gracias a las categorías de la aspectualidad, la modalización discursiva, y las categorías de tensividad graduales. Narratividad y *estesis* identifican la representación semiótica de la dinámica de la relación con los valores buscados o esperados.

3. Valores: en tanto *axiología*, como estructura profunda de los sistemas de valores discontinuos y diferenciales, desde los universales semánticos (vida/muerte, naturaleza/cultura) hasta las categorías de aspecto, de gradación, de oposición e implicación diferencial entre unidades diseminadas a lo largo de un texto. Su finalidad es identificar el ser del hacer (por qué y para qué pretendemos algo) y el ser del ser (las esencias pasionales o emocionales, como impresiones, expectativas, demandas).

La propuesta de una ‘Semioestrategia de la Comunicación’ tiene una doble voluntad epistémica: comprender la dinámica semiótica de los hechos vinculados a la *praxis* del sentido articulado (por la utilización de un lenguaje particular) y establecer un horizonte empírico donde el análisis semiótico greimasiano no sólo sea una operación de construcción de modelos formales de descripción, sino que proporcione juicios y criterios de decisión para intervenir con una pertinente actitud estratégica a la comunicación, liberándose de los ‘prejuicios’ o de las ‘buenas intenciones’ de *best sellers* o manuales que exponen criterios de efectividad estratégico o de alienarse al mundo de las apariencias o de la intuición romántica que considera que una buena idea se puede convertir en una buena estrategia comunicacional.

La pretensión de las líneas expuestas nace de una experiencia académica y profesional para dar respuestas que aporten conocimiento, más de allá de buenos juicios u opiniones convincentes, sobre la práctica profesional de las comunicaciones estratégicas.

## Referencias bibliográficas

- Bara, B. (2010). Cognitive pragmatics. MIT Press.
- Barthes, R. (1991). La aventura semiológica. Paidós.
- Bendezú, R. (2014) Claves para identificar un problema de comunicación estratégica. En Herrera Echenique, R. & Pérez, R. (Eds.), Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad (pp. 241-247). Santillana Ediciones.
- Bendezú, R. (2016). La estrategia del ‘cacerolazo’ como dinámica de complejidad en los procesos de cohesión y articulación social en Chile: práctica semiótica y significación estratégica. Civilizar. Ciencias de la Comunicación. Vol.3. Núm. 3 <https://bit.ly/3m4uNLM>
- Bertin, E. (2007). Penser la stratégie dans le champ de la communication: une approche sémiotique. Actes Sémiotiques, n°110. <https://doi.org/10.25965/as.73>
- Blanco, D. & Quezada, O. (2014) Modos de inmanencia semiótica. Tópicos del Seminario, 31, pp. 117-138. <https://bit.ly/3kwy3h1>
- Bourdieu, P. (1991). El sentido práctico. Taurus.
- Brandt, A. (2018) Qu’est-ce que la sémiotique? Une introduction á l’usage des non-initiés courageux. Actes Sémiotiques. Num. 121. <https://doi.org/10.25965/as.5961>.
- Coquet, J.C. et al (1982). Sémiotique: L’Ecole de Paris. Hachette.
- Cuetos, F. (2012). Neurociencia del lenguaje. Editorial Médica Panamericana.
- Dixit, A.K. y Nalebuff, B. (1992). Pensar estratégicamente. Bosch.
- Fabbri, P. y Montanari, F. (2015). Para una semiótica de la comunicación estratégica. Dixit, (3), pp. 30-36. <https://doi.org/10.22235/d.v0i3.199>
- Floch, J.M. (1993). Semiótica, marketing y comunicación. Bajo los signos, las estrategias. Paidós.
- Fontanille, J. (2014). Prácticas semióticas. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Fontanille, J. (2015). La sémiotique face au grands défis sociétaux de xxie. siècle. En: Actes Sémiotiques. N° 118. <https://doi.org/10.25965/as.5320>
- Fontanille, J. (2019, julio-diciembre). El advenimiento de la forma. Mutaciones, interacciones, emociones e imperfecciones. Tópicos del Seminario, 42, pp. 19-47. <https://bit.ly/3hM3p19>

- Greimas, A.J. y Courtés, J. (1982). *Semiótica. Diccionario razonado de la teoría del lenguaje*. Gredos.
- Greimas, A.J. y Fontanille, J. (1994). *Semiótica de las pasiones. De los estados de las cosas a los estados de ánimo*. Siglo XXI.
- Herrera, R. y Pérez, R.A. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santillana.
- Herrera, R. (2014). Segundo cambio: en el sujeto. Del actor racional, al hombre relacional (*homo relatio*). En Herrera, R. y Pérez, R.A. *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad* (pp. 49-62). Santillana.
- Herrera, R. y Bendezú, R. (2019). La problemática estratégica sobre el valor comunicacional. En Herrera, R. y Guzmán, H. *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (pp. 83-108). Universidad Sergio Arboleda.
- Horwath, R. (2014). *Eleve su estrategia. Conozca las tres disciplinas del pensamiento estratégico avanzado*. Patria.
- Jensen, K.B. (2014). *La comunicación y los medios. Metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa*. FCE.
- Kuhn, Th. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. FCE.
- Lakatos, I. (1989). *La metodología de los programas de investigación científica*. Alianza Editorial.
- Landowski, E. (2015). *Pasiones sin nombre. Ensayos de sociosemiótica*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Landowski, E. (2016). *Interacciones arriesgadas*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Lopes, P.E. (2018). Contribuições da semiótica greimasiana para a estratégia empresarial. *Estudios Semióticos*. <en línea>, Volumen 14, n°1 (pp.83-107) [www.revistas.usp.br/esse](http://www.revistas.usp.br/esse)
- Lotman, I. (2018). *La semiosfera*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Massoni, S. y Pérez, R.A. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Ariel.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. ESF éditeur.
- Pérez, R.A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel.
- Pérez, R.A. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía.
- Pérez, R.A. (2018). *Estrategar. Vivir la estrategia*. Editorial Universidad Lomas de Zamora.
- Pessoa de Barros, D. (2017). La narrativa en semiótica. *Tópicos del Seminario*, 37, pp. 25-47. <https://bit.ly/31Cd9p3>
- Quezada, O. (2017). *Mundo MezQuino. Arte semiótico filosófico*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Rastier, F. (1991). *Sémantique et recherches cognitives*. PUF.
- Rastier, F. (2013). Conocer y significar. *STOA*. Vol 4, n° 7, pp. 7-26. <https://doi.org/10.25009/s.2013.7.454>
- Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero*. Paidós.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Paidós.
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica*. Granica.
- Wolton, D. (2010). *Informar no es comunicar*. Gedisa.