RECINTER - REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
ISSN 2966-3911

PRONOMBRES ESTRATÉGICOS: ASPECTOS BÁSICOS PARA CONFORMAR ESTRATEGIAS

PRONOMES ESTRATÉGICOS: NOÇÕES BÁSICAS DE ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO

STRATEGIC PRONOUNS: THE BASICS FOR SHAPING STRATEGIES

Omar A Ferrer C[1]

e2223
https://doi.org/10.47820/recinter21.v2i2.23

PUBLICADO: 6/2025

RESUMEN
Los pronombres no son solo elementos gramaticales, sino herramientas estratégicas en la comunicación organizacional y la formulación de estrategias. Este artículo explora cómo el uso consciente de pronombres (como "nosotros", "ustedes", "ellos") puede fortalecer la cohesión interna, alinear objetivos y potenciar la percepción externa de una organización. Se propone un modelo basado en diagnóstico previo (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para integrar pronombres de manera efectiva en la planificación estratégica.

PALABRAS CLAVE: Educación de calidad (ODS). Pronombres Estratégicos. Diagnóstico estratégico.

RESUMO
Os pronomes não são apenas elementos gramaticais, mas ferramentas estratégicas na comunicação organizacional e na formulação de estratégias. Este artigo explora como o uso consciente de pronomes (como "nós", "vocês", "eles") pode fortalecer a coesão interna, alinhar objetivos e potencializar a percepção externa de uma organização. Propõe-se um modelo baseado em diagnóstico prévio (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para integrar os pronomes de forma eficaz no planejamento estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: Educação de qualidade (ODS). Pronomes Estratégicos. Diagnóstico estratégico.

ABSTRACT
Pronouns are not merely grammatical elements, but strategic tools in organizational communication and strategy formulation. This article explores how the conscious use of pronouns (such as "we," "you," "they") can strengthen internal cohesion, align objectives, and enhance the external perception of an organization. A model is proposed based on a prior diagnostic (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) to effectively integrate pronouns into strategic planning.

KEYWORDS: Quality Education (SDG). Strategic Pronouns. Strategic Diagnosis.

INTRODUCCIÓN

La elección de pronombres en la comunicación corporativa y la estrategia no es trivial: refleja identidad, jerarquías y alineación de objetivos. Autores como Fairclough (1992) y Van Dijk (1997)

[1] Commercial Administrator. Catholic University (UCAB) 1970. Master's in Industrial Relations. Andrés Bello Catholic University (UCAB). Doctoral Studies in Administrative Sciences, Simón Rodríguez National Experimental University (UNESR) in Caracas (PhD. Thesis pending). Doctoral Studies in Management, Central University of Venezuela (UCV), (PhD. Thesis submitted, defense date awaiting). International Seminar on Ethics, Social Capital, and Development. Institute for Advanced Studies in the Americas (INEAM), Executive Secretariat for Integral Development (SEDI), Organization of American States (OAS), Inter-American Development Bank (IDB), and the Government of Norway. Universidad Metropolitana Caracas Venezuela.

RECINTER - REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
ISSN 2966-3911

destacan que el lenguaje construye realidades organizacionales. Este artículo sostiene que, antes de diseñar cualquier estrategia, es imperativo realizar un diagnóstico situacional (análisis FODA) para luego seleccionar los pronombres que refuerzan la acción colectiva ("nosotros"), la responsabilidad ("yo") o la inclusión ("todos").

1. MARCO TEÓRICO: PRONOMBRES COMO HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

1.1. Función psicosocial de los pronombres

Según Tajfel (1981), los pronombres definen pertenencia grupal. Por ejemplo:

- "Nosotros": Fomenta cohesión (ej.: "Nuestro equipo innova").

"Ustedes": Establece distancia o delegación (ej.: "Ustedes deben implementar").

Ejemplos: Caso 1: Estrategia de Inclusión según Fairclough (1992)

- Contexto: Una empresa está lanzando una campaña para promover la diversidad y la inclusión.
- Redacción: Nosotros nos comprometemos como equipo a elaborar la campaña de promoción. "Yo": Asume liderazgo, pero puede restar colaboración (ej.: "Yo decidí").

- Caso 2: Estrategia de Competencia
  - Contexto: Un equipo deportivo se prepara para un torneo importante.
  - Redacción: "Nosotros hemos entrenado duro para este torneo. Sabemos que ellos son fuertes competidores, pero estamos listos para demostrar nuestra habilidad y ganar."
- Caso 3: Estrategia de Colaboración
  - Contexto: Dos departamentos de una organización están trabajando juntos en un proyecto.
  - Redacción: "Nosotros, del departamento de marketing, estamos emocionados de colaborar con ellos, del departamento de desarrollo. Juntos, podemos combinar nuestras fortalezas y lograr resultados excepcionales."

Ejemplo de estrategias relacionadas con Van Dijk (1997)

- Contexto: Dos departamentos de una organización trabajan juntos en un proyecto.
- Redacción: "Nosotros, del departamento de marketing, estamos emocionados de colaborar con ellos, del departamento de desarrollo. Juntos, podemos combinar nuestras fortalezas". https://dialnet.unirioja.es.

RECINTER - REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
ISSN 2966-3911

Caso 1: Estratégias de Control Social:

- Contexto: Un gobierno utiliza el discurso para promover políticas de seguridad.
- Redacción: "Nosotros, como ciudadanos, debemos estar vigilantes y colaborar con las autoridades para mantener la seguridad en nuestras comunidades."

Caso 2: Estrategia de Resistencia:

- Contexto: Un movimiento social lucha contra la desigualdad.
- Redacción: "Nosotros creemos en la justicia y estamos unidos para combatir la desigualdad. Juntos, podemos hacer la diferencia."

Caso 3: Estrategia de Legitimación

- Contexto: Una empresa justifica sus prácticas laborales.
- Redacción: "Nosotros seguimos estrictamente las regulaciones laborales para asegurar que todos nuestros empleados sean tratados con respeto y equidad."

1.2. Pronombres y diagnóstico estratégico

Antes de elegir pronombres, se debe analizar:

- Fortalezas/debilidades internas: ¿Tenemos capacidad de acción colectiva ("nosotros") o hay fragmentación?
- Oportunidades/amenazas externas: ¿El entorno exige unidad ("todos") o diferenciación ("ellos vs. nosotros")?

2. METODOLOGÍA: INTEGRACIÓN PRONOMINAL EN 4 ETAPAS

Justificación del estudio

La presente investigación busca analizar la aplicación de la matriz DOFA en la formulación de estrategias empresariales, y cómo los pronombres utilizados en la redacción de estas estrategias pueden influir en la percepción y efectividad de estas. Este estudio es relevante porque proporciona una comprensión profunda de cómo el lenguaje y las herramientas de análisis estratégico pueden combinarse para mejorar la toma de decisiones en las organizaciones. La matriz DOFA, también conocida como FODA, DAFO o SWOT en inglés, fue desarrollada por Humphrey, A (1960) en el Instituto de Investigación de Stanford. Esta herramienta se utiliza para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización o proyecto. Bedoya, V. H. F. (2020).

Relación entre la teoría dofa y los pronombres

Los pronombres juegan un papel crucial en la redacción de estrategias, ya que ayudan a definir la pertenencia grupal y a establecer relaciones de poder y colaboración.

RECINTER - REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
ISSN 2966-3911

Según los autores Norman Fairclough (1992) y Teun Van Dijk (1997), los pronombres como "nosotros" y "ellos" son fundamentales para la construcción de identidades y la legitimación de prácticas sociales.

Metodología de la matriz DOFA

La matriz DOFA se utiliza para identificar y analizar los factores internos y externos que afectan a una organización. Los componentes de la matriz son:

- Fortalezas (F): Aspectos internos positivos que pueden ser aprovechados.
- Oportunidades (O): Factores externos que pueden ser beneficiosos.
- Debilidades (D): Aspectos internos negativos que deben ser mejorados.
- Amenazas (A): Factores externos que pueden afectar negativamente

Relación con las estrategias FA, FO, DO Y DA

Las estrategias derivadas de la matriz DOFA se clasifican en cuatro tipos:

1. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Utilizan las fortalezas para mitigar las amenazas.
    - Ejemplo: "Nosotros aprovechamos nuestra sólida red de distribución para enfrentar la competencia externa."
2. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Aprovechan las fortalezas para explotar las oportunidades.
    - Ejemplo: "Nosotros utilizamos nuestra capacidad de innovación para aprovechar las nuevas tendencias del mercado."
3. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Mejoran las debilidades para aprovechar las oportunidades.
    - Ejemplo: "Nosotros estamos mejorando nuestros procesos internos para aprovechar las oportunidades de expansión."
4. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Reducen las debilidades para enfrentar las amenazas.
    - Ejemplo: "Nosotros estamos fortaleciendo nuestra infraestructura para mitigar los riesgos de mercado."

La combinación de la matriz DOFA con el uso estratégico de los pronombres en la redacción de las estrategias puede mejorar la efectividad de las decisiones empresariales. Este estudio proporcionará una base sólida para entender cómo estas herramientas pueden ser utilizadas de manera conjunta para lograr resultados óptimos.

RECINTER - REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
ISSN 2966-3911

3. ALGUNOS ESTUDIOS

3.1. Apple: el poder del "we" en la construcción de identidad innovadora

Un ejemplo paradigmático del uso estratégico de pronombres se observa en los discursos de lanzamiento de productos de Apple. Steve Jobs y sus sucesores han empleado sistemáticamente el pronombre "we" ("nosotros") para:

- Reforzar la cohesión interna: Al “decir " "Diseñamos este producto para cambiar su forma de vida", se enfatiza el trabajo colectivo, diluyendo jerarquías y proyectando una cultura de colaboración.
- Crear identidad de marca: El "nosotros" no solo incluye a los empleados, sino también a los consumidores "We believe in challenging the status quo"), generando un sentido de pertenencia en la audiencia.
- Mitigar resistencias: En contextos de crisis (ej.: controversias por privacidad), el discurso pronominal shift hacia "we take responsibility" ("nosotros asumimos la responsabilidad") evita la focalización en individuos, redistribuyendo accountability.

Este enfoque contrasta con el uso del **"yo"** en empresas lideradas por figuras carismáticas (ej.: Elon Musk en Tesla), donde la estrategia comunicativa depende de la centralización de la autoría, lo que puede generar tanto admiración como vulnerabilidad ante errores.

3.2. Gobiernos en crisis: del "yo" al "nosotros"

Bolman & Deal (2017) analizan cómo líderes políticos en situaciones críticas (desastres naturales, escándalos) migran de pronombres individualistas (*"I will solve this"*) a colectivos (*"We need to work together"*). Este cambio:

- Reduce percepción de autoritarismo: El "nosotros" democratiza la solución.
- Moviliza acción social: Incluye a la ciudadanía en la narrativa de resiliencia.

Conclusión parcial: Los casos evidencian que la selección pronominal incide en la eficacia estratégica. Mientras Apple consolida su marca mediante inclusividad, otros actores usan el "nosotros" como escudo ante crisis. La clave está en alinear pronombres con diagnóstico previo ¿requerimos unidad o liderazgo visible?

1. Diagnóstico FODA: Identificar recursos internos y desafíos externos.
2. Selección pronominal: Alinear pronombres con objetivos (ej.: crisis → "nosotros" para cohesión).

RECINTER - REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
ISSN 2966-3911

3. Validación discursiva: Evaluar impacto en stakeholders (ej.: empleados, clientes).
4. Monitoreo: Ajustar según retroalimentación (ej.: evitar "ustedes" si genera resistencia).

3.3. El líder como un general debe centrarse en la estrategia

Increíblemente, la estrategia corporativa como disciplina solo existe desde hace unos 70 años. Qué entretenido debió ser hasta 1950, simplemente improvisar a través de múltiples revoluciones industriales. Hoy, sin embargo, vemos la estrategia como el núcleo de muchos roles de liderazgo. Exaltamos a los líderes que se consideran pensadores estratégicos.

Lamentablemente, hoy en día, analizar y ejecutar una estrategia organizacional puede ser una tarea ardua. Para empezar, ¿de quién es la estrategia? En muchas organizaciones, hemos alcanzado un nivel de complejidad donde la estructura matricial abarca cuatro o cinco dimensiones. Es divertido intentar visualizarlo en una diapositiva, pero resulta menos divertido cuando eres un líder que intenta definir la estrategia para tu sector de la matriz y gestionar todas las interacciones con los sectores de los demás.

La estrategia no es un perro que necesita ser paseado dos veces al día, sino más bien una planta que necesita ser regada varias veces por semana.

Incluso si se puede trabajar a través de la complejidad de un entorno de múltiples estrategias donde las estrategias se acumulan unas sobre otras precariamente, mantener la ejecución de la estrategia en marcha en medio de historias de datos que cambian constantemente y una sobrecarga general de iniciativas es una tarea hercúlea o, peor aún, tal vez de Sísifo.

- Qué hacer: La estrategia requiere espacio, así que dale oxígeno al trabajo estratégico. Reserva tiempo entre un sinfín de reuniones tácticas para revisar el rendimiento de tu estrategia. Colorear tu calendario según tus objetivos estratégicos puede ayudarte a ser honesto, aunque los resultados a veces te alarmen. La medición de fuerza bruta del tiempo que dedicas a la estrategia es quizás la única manera de cumplir tus objetivos, día a día, semana tras semana. La planificación estratégica crea una visión única y centrada en el futuro, alineando a empleados y accionistas.
- Es un proceso continuo que requiere tiempo, esfuerzo y reevaluación constante.
- Beneficios: Alinea a la organización, combate sesgos cognitivos y permite el seguimiento del progreso hacia los objetivos.

4. CASOS DE ESTUDIO

Apple: Uso de "we" en lanzamientos para enfatizar innovación colectiva. Los casos evidencian que la selección pronominal incide en la eficacia estratégica. Mientras Apple, consolida su

marca mediante inclusividad, otros actores usan el "nosotros" como escudo ante crisis. La clave está en alinear pronombres con diagnóstico previo (¿requerimos unidad o liderazgo visible?).

- Gobiernos en crisis: Shift de "yo" a "nosotros" para restaurar confianza (Bolman; Deal, 2017).

5. CONCLUSIONES

Los pronombres son dispositivos estratégicos subutilizados. Su efectividad depende de un diagnóstico riguroso y de su adaptación a contextos específicos. Organizaciones que dominan este recurso logran mayor alineación.

BIBLIOGRAFÍA

ARCINIEGA, J. D. D. U. La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. **Revista de psicodidáctica**, 2005.

BANCO MUNDIAL. **Public-Private Partnerships Reference Guide Version 3.0**. [*S. l.: s. n.*], 2017

BEDOYA, V. H. F. Tipos de justificación en la investigación científica. **Espíritu emprendedor TES**, v. 4, n. 3, p. 65-76, 2020.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing Organizations**. [S. l.]: Jossey-Bass, 2017.

BOSTROM, N. Existential risk prevention as a global priority. **Global Policy**, v. 4, n. 1, p. 15-31, 2013.

COMFORT, L. K. Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. **Public Administration Review**, v. 67, p. 189–192, 2007.

CUTTER, S. L.; BARNES, L.; BERRY, M.; BURTON, C.; EVANS, C.; TATE, E.; WEBB, J. A place-based model for understanding community resilience to natural disasters. **Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards**, v. 8, n. 1, p. 61–77, 2008.

DOSHER, M.; BENEPE, O.; HUMPHREY, A.; STEWART, R.; LIE, B. **The SWOT analysis method**. Mento Park, CA: Stanford Research Institute, 1960.

DU SAUTOY, M. **Programados para crear**. Barcelona: Acantilado, 2020.

FAIRCLOUGH, N. **Discourse and Social Change Polity Press**: *"We believe in challenging the status quo"*. [*S. l.: s. n.*],1992

GRIMSEY, D.; LEWIS, M. K. **Public private partnerships**: the worldwide revolution in infrastructure provision and service delivery. [S. l.]: Edward Elgar Publishing, 2004.

HODGE, G. A.; GREVE, C. Public–private partnerships: An international performance review. **Public Administration Review**, v. 67, n. 3, p. 545-558, 2007.

HUMPHREY, A. S. **SWOT Analysis**. [S. l.]: Stanford Research Institute, 2004.

RECINTER - REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
ISSN 2966-3911

MILETI, D. S. **Disasters by design**: A reassessment of natural hazards in the United States. [S. l.]: Joseph Henry Pr., 1999.

MONTORO FERNÁNDEZ, E. **Resiliencia emprendedora y crecimiento personal**: construcción de un modelo para la educación inclusiva. [*S. l.: s. n.*], 2021.

OCDE. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO. **Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships**. [S. l.]: OCDE, 2018.

SUNSTEIN, C.; THAYLER, R.; BALZ, J. **Arquitectura de la elección**: Fundamentos conductuales de las políticas públicas. *"We believe in challenging the status quo"*. [*S. l.: s. n.*], 2013,

TAJFEL, H. **Human Groups and Social Categories**. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

UNISDR. **Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030**. Naciones Unidas: Unisdr, 2015.

VAN DIJK, Teum **Racismo y análisis crítico de los medios**. Barcelona: Universidad de La Rioja, 1998. https://dialnet.unirioja.es.