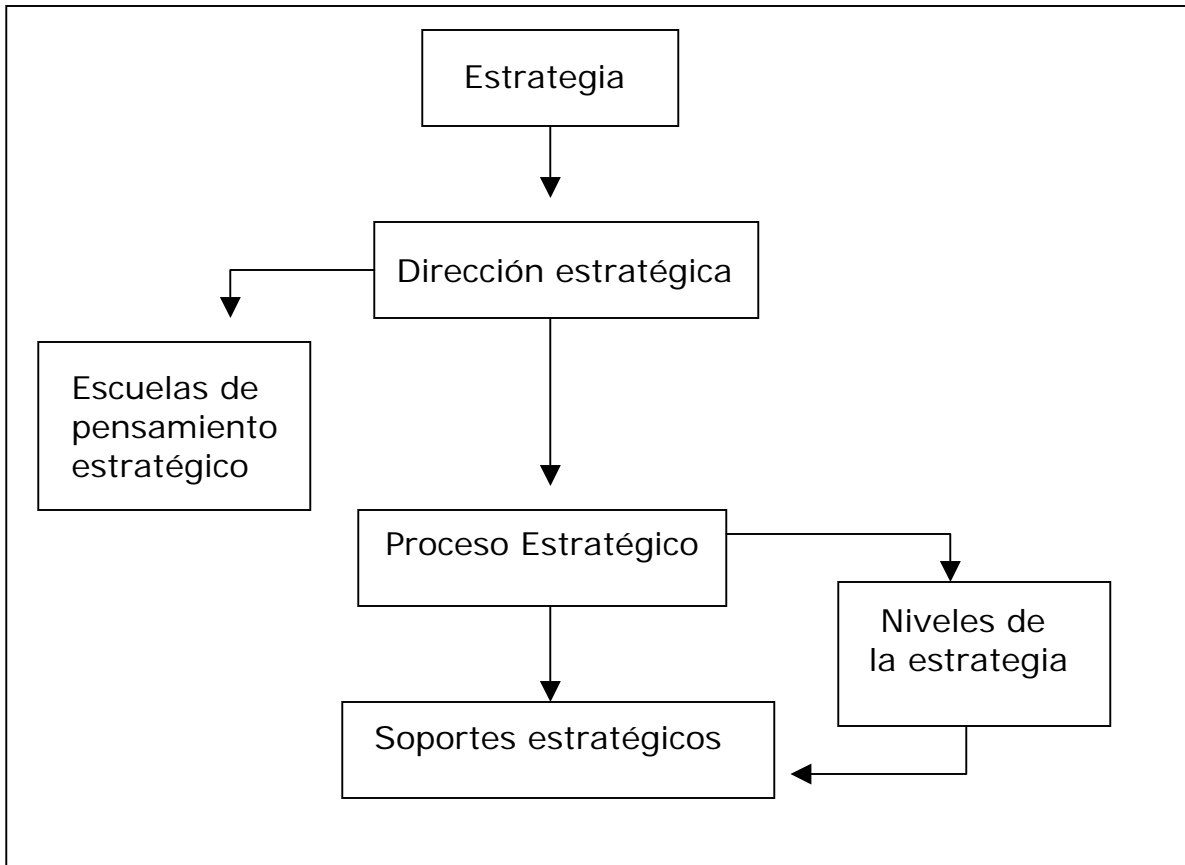


Capítulo 2 EL PROCESO ESTRATÉGICO

El logro de una orientación al cliente generalmente requiere el desarrollo de una estrategia que permita la materialización de la intención de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, lo que constituye, en última instancia, la razón de ser de la organización. El proceso de formación de la estrategia constituye el contenido fundamental de este capítulo, el cual sigue la lógica siguiente:



Los objetivos de este capítulo son:

1. Comprender los conceptos esenciales de la estrategia.
2. Identificar los elementos fundamentales del proceso estratégico.
3. Comprender la lógica del proceso de diseño de estrategias

2.1 Necesidad de la Dirección Estratégica

Los grandes cambios estructurales originados por múltiples factores: los cambios tecnológicos, la globalización y la competencia global, y las expectativas cambiantes de los clientes, entre otros, plantean nuevas dificultades a los directivos de las organizaciones. Las antiguas recetas sobre las mejores formas de dirección de las organizaciones no funcionan ante los entornos más complejos y poco predecibles, por lo que los directivos están dejando atrás los enfoques tradicionales e intentando nuevas fórmulas que fijen el rumbo en un entorno turbulento.

La alta dirección de organizaciones innovadoras desarrolla sistemas más sutiles, complejos y rápidos. Otros gerentes y académicos optan por una solución opuesta, que consiste en la reducción de la complejidad, la búsqueda de la simplicidad y el abandono de la planificación, favoreciendo la confianza en la intuición y la experiencia.

Ambos enfoques han servido de pauta para el desarrollo de teorías y prácticas acerca de la orientación al futuro. La teoría de la **variedad de requisitos** establece que un sistema contiene suficiente variedad para resolver los desafíos que enfrenta, y que por lo tanto, para lograr el éxito en una respuesta al entorno, la complejidad y la velocidad de la respuesta de la organización deben adaptarse a la complejidad y velocidad de sus retos, dando origen a la **hipótesis del éxito estratégico** que plantea que las organizaciones no tendrán éxito a través de respuestas simplistas, por lo que es necesario que la gerencia cree sistemas cada vez más complejos para enfrentar entornos con las mismas características.

En la actualidad, existe la certeza de que la complejidad de la sociedad sobrepasó la comprensión de quienes son responsables de su dirección y de que el tamaño y las dificultades de las organizaciones sobrepasan el nivel de comprensión de quienes las dirigen.

Existe el gran reto de enfrentar la solución al conflicto entre la necesidad del aumento de la complejidad y la necesidad de simplicidad. A nivel de la sociedad y de las organizaciones que la componen, la respuesta parece apoyarse en la aceptación de la complejidad y las formas de enfrentarla y no en las respuestas simplistas a fenómenos complejos.

Por otro lado, Herbert Simon propone el concepto de **racionalidad limitada**, como resultado de una investigación sobre comportamiento organizacional, en la que encontró que tanto a los individuos como a las organizaciones se les hace difícil resolver problemas cuando alcanzan cierto nivel de complejidad, ya que no pueden comprender exactamente

lo que sucede y, por ende, no logran dirigir eficazmente sus organizaciones hacia el futuro.

Esta contradicción lleva al dilema entre lo general y lo particular, de manera que llevarlo al nivel supremo de generalidad conduce a la ausencia de contenido del fenómeno, y al plano máximo de lo singular conduce a la ausencia de un significado. En suma, es necesario encontrar el equilibrio adecuado para cada propósito, y para cada nivel de abstracción, un grado adecuado de generalización.

Igor Ansoff, en su libro "La Dirección estratégica de la práctica empresarial" muestra el siguiente gráfico del desarrollo del campo de la dirección.

Figura 2.1- Evolución de los sistemas de dirección

Capacidad de cambio Dificultad para predecir el futuro	1900	1930	1950	1970	1990
	Seguridad de los sucesos ← Conocido ← → Capaz de extrapolarse ← → Discontinuidad conocida ← → Discontinuidad nueva →				
Recurrencia	Manuales de Sistemas y Procedimientos Control financiero			Dirección por medio del control	
Predecible por extrapolación	Presupuesto de operaciones Presupuesto de capital Dirección por objetivos Planificación a largo plazo			Dirección por extrapolación	
Amenazas y oportunidades predecibles	Dirección por medio de la predicción del cambio			Planificación estratégica periódica Dirección de la postura estratégica	
Oportunidades parcialmente predecibles Sorpresas no predecibles	Dirección por medio de una respuesta flexible y rápida			Planificación de contingencia Dirección de problemas estratégicos Dirección de problemas de señales débiles Dirección de sorpresas	
Nivel de turbulencia	1 Estable	2 Reactivo	3 Anticipador	4 Explorador	5 Creativo

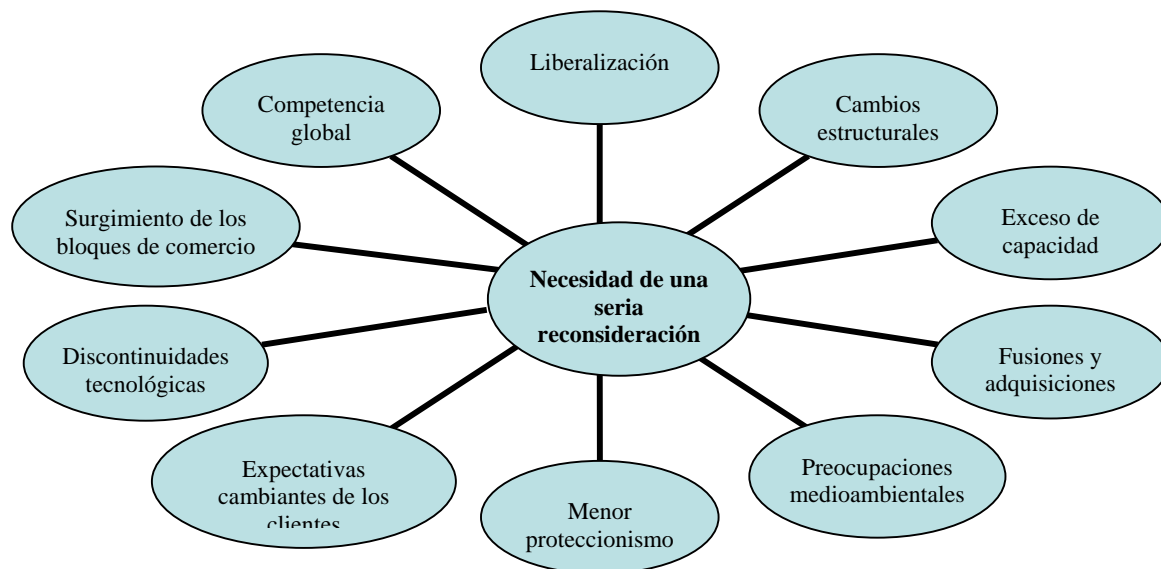
Fuente: Ansoff, H. I. La dirección estratégica de la práctica empresarial. 1997. p14

La evolución de los sistemas de dirección responde a la complejidad del entorno y de las organizaciones. La reducción progresiva del grado de certeza de los acontecimientos y de la capacidad de predecir el futuro ha ido condicionando el desarrollo de sistemas de dirección desde sistemas basados en el control del rendimiento en condiciones de estabilidad, pasando por sistemas de dirección por extrapolación cuando se podía pronosticar el futuro sobre la base de las tendencias, y sistemas de dirección por anticipación hasta llegar a los sistemas de dirección mediante respuestas flexibles y rápidas. Incluso algunos autores incluyen una quinta etapa, la actual, caracterizada por el reconocimiento de la complejidad y el caos.

Resulta importante considerar que en dependencia del grado de turbulencia del entorno, las características de la organización y sus capacidades, se puede elegir la combinación más adecuada para responder a los retos y desafíos actuales.

Según Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994), los principales factores que determinan la necesidad de un nuevo enfoque de la teoría y la práctica estratégicas son mostrados en la figura 2.2.

Figura 2.2 La inevitabilidad de los cambios.



Fuente: Prahalad, C. K. y Hamel, G: Estrategia corporativa. Barcelona: Ediciones Deusto; 2006. p. 13

Desde comienzos de la década de los noventa, la dirección y la estrategia están atravesando por una etapa difícil, tanto en el ámbito práctico como en el académico. La desilusión con los enfoques sobre estrategia y las

diferentes escuelas de pensamiento no se produjo de forma generalizada, pero ocurrió aceleradamente. Henry Mintzberg cuestiona el proceso de planificación e, implícitamente, el desarrollo de estrategias y pone en tela de juicio la validez y utilidad de los distintos enfoques para el análisis estratégico, cuestionándose los conceptos, procesos y herramientas utilizados.

Un enfoque que ha prevalecido a partir de los ochenta es que la estrategia consiste en posicionar a la empresa dentro de la estructura determinada del sector al que pertenece la misma (Porter 1980 -1985). Esta visión de la estrategia predomina en el mundo académico, en las firmas consultoras y, en menor medida, en el mundo empresarial. Es una visión aplicable a estructuras sectoriales estables e identificables. La realidad es que las estructuras sectoriales están muy lejos de ser estables ya que se encuentran en una etapa de gran transformación. Esta preocupación por el análisis estructural se centra en sectores actuales y estables, sin embargo, resulta necesaria una mayor preocupación por los sectores en cambio y los sectores emergentes.

El análisis estratégico tradicional se ha centrado fundamentalmente en la unidad de negocio y la estrategia corporativa se considera como una estrategia de cartera de negocio. En la actualidad, se concibe la organización como un conjunto de recursos, capacidades y competencias y el nivel de las corporaciones y alianzas de grupos de empresas constituyen el centro de la estrategia. Por otra parte, aunque el análisis económico constituye un elemento básico del análisis estratégico no resulta el único. El análisis político y de las políticas gubernamentales resulta tan importante como el económico. La estrategia es el resultado de un proceso analítico y la ejecución de la misma es un proceso organizativo.

Los debates sobre contenido y proceso han sido una constante de la investigación estratégica. Se concede poca importancia al impacto del proceso de ejecución y la asignación de recursos en los resultados estratégicos. Así, suelen subestimarse aspectos como la participación de los trabajadores, la necesidad de transmitir energía a la organización y la de fomentar la creatividad y la innovación. Doz y Prahalad, (1988) señalan que la calidad de la gestión se asocia cada vez más con las fuentes de ventaja competitiva. Casi nunca ha existido un equilibrio entre ambos aspectos y ninguno de los dos debe ser ignorado por los estrategas.

De lo anteriormente expuesto resulta necesario reconsiderar la óptica desde la cual se analizan las nuevas cuestiones estratégicas, para que sea

más creativa. Se está estudiando el papel de la teoría del juego en el desarrollo de la disciplina estratégica (Rumelt et al. 1994). El estudio de fenómenos complejos mediante la utilización de herramientas como la teoría del caos y de la complejidad se extiende. Las teorías relacionadas con la guerra y la diplomacia, el concepto de equilibrio de poder, el entendimiento implícito de la estabilidad del comercio internacional, la constitución de alianzas constituyen temas importantes. Por otro lado, el proceso de conocimiento e inferencia puede resultar un punto de vista atractivo para el análisis estratégico, en el sentido de la capacidad de los directivos para transformar organizaciones. El razonamiento y las cuestiones legales resulta cada vez más importantes, ya que estas cuestiones domina el proceso de globalización y la protección del medio ambiente. La cuestión de cual es el punto de vista más adecuado que conviene adoptar es tema de discusión.

El campo estratégico plantea numerosos aspectos que pueden estudiarse desde múltiples puntos de vista, por lo que no se debe limitar su visión a un aspecto solamente. A continuación se desarrollarán algunos elementos fundamentales que conforman el marco conceptual de la dirección estratégica.

2.2 Estrategia

La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde desde hace siglos se emplea reiteradamente. Más tarde el término se ha empleado en el contexto de los negocios y en el mundo de los deportes.

El término **estrategia** viene del griego "*strategós (στρατηγός)*" que significa "**general**" y de sus funciones o expresión del arte del general. A su vez, esta palabra proviene de raíces que provienen de "**ejército**" y "**acaudillar**". El verbo *strategô* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos". En este contexto, y en el campo de la política, este término ha sido ampliamente utilizado desde hace más de 2 400 años.

En la Grecia Antigua, fue utilizado por Sócrates en el contexto de los negocios al comparar las actividades de un empresario con las de un general y señalar que los que ejecutan debidamente una tarea tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Posteriormente, el término resultó relegado para aparecer nuevamente después de la Revolución Industrial.

Los primeros autores modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern en su obra sobre la teoría de juegos. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta¹. La mayoría de los estudiosos de esta temática coinciden en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra "Estrategia y Estructura" de Alfred Chandler sobre las actividades de cuatro gigantes de la industria norteamericana. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Años más tarde, Kenneth Andrews la definió de la siguiente manera: *"La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos y metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será"*². En 1965, Ansoff planteaba que la estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos. Estas definiciones, aunque representan dos concepciones diferentes de la estrategia están relacionados entre sí y las definiciones posteriores han sido, fundamentalmente, variaciones de estas y marcaron las concepciones de los primeros años de estos estudios y también sus aplicaciones.

Un autor reconocido y reiteradamente citado, Michael E. Porter, introduce en los años ochenta una nueva variable en la estrategia: la competencia. Porter señala que *"...una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos"*³ y añade que *"la esencia de la formulación de una estrategia competitiva reside en relacionar a una empresa con su medio ambiente..."*⁴, el cual es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas. El autor considera que *"...el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete"*⁵. Este autor considera que *"las fuerzas externas al sector empresarial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas*

¹ Von Neumann, J. y Morgenstern, O.: "Theory of Games and Economic Behavior". Citado por Mintzberg et. al. en "El Proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos". Naucalpan de Juárez: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. p. 2.

² Ansoff, H. I.: "Corporate strategy". New York: McGraw Hill, 1965. pp. 118-121.

³ Porter, M.: "Estrategia competitiva". México: Compañía Editorial Continental, 1997. pp. 16

⁴ Ibidem. p 23

⁵ Ibidem. P23

*externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas"*⁶.

Paralelamente, James B. Quinn sistematiza los diferentes elementos abordados en la terminología estratégica en su artículo "Estrategia para el cambio", en el cual define la estrategia como *"...el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden a asigna, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones previstas de los oponentes inteligentes"*⁷, afirma que existe una analogía entre la estrategia militar y la estrategia empresarial, y añade que *"ningún analista puede pronosticar la manera exacta en que todas las fuerzas que repercuten podrían interactuar, sean distorsionadas por la naturaleza o las emociones humanas, o sean modificadas por la imaginación y los contraataques intencionales de contrincantes inteligentes"*⁸.

En estas definiciones se encuentran cuatro elementos comunes: ambiente o entorno, metas u objetivos básicos, análisis de la situación y proyección de la aplicación de los recursos, los cuales se encuentran en la mayoría de los modelos de diferentes autores que establecen una separación entre la formulación y la ejecución de la estrategia. Pero, aunque la definición de Quinn encaja en el modelo tradicional de estrategia, incorpora la concepción de esta como patrón y la necesidad de considerar la dificultad de la predicción y la incertidumbre.

En 1987, Henry Mintzberg, en su artículo "Las Cinco Ps de la estrategia" introduce cinco definiciones de estrategia y sus interrelaciones. Estas son: plan, pauta de acción (maniobra), patrón, posición y perspectiva. El autor, considera que compiten entre ellas, pero que ninguna predomina sobre las otras sino que se complementan, ofreciendo una visión más panorámica de la estrategia.

Generalmente se habla de que la estrategia establece una dirección, un rumbo, lo que permite establecer un objetivo a alcanzar, pero a la vez, limita la visión de la realidad. Por otra parte se habla de que la estrategia concentra el esfuerzo de toda la organización hacia el alcance de ese

⁶ M. Porter Obra citada . p 23

⁷ Mintzberg, H.; Quinn, J. B.: "El Proceso estratégico". México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993.[paginas](#)

⁸ Ibídem. [paginas](#)

objetivo, pero esto no permite la atención en los detalles y otras cuestiones de suma importancia en cada momento.

Se dice también que la estrategia define a la organización, ya que proporciona un método sintetizado para entenderla y distinguirla de otra, a la vez que le proporciona significado. Esto puede llevar a la simplificación extrema de manera que se pierda la rica complejidad del sistema.

La estrategia proporciona consistencia pues establece un orden, reduce la ambigüedad, y facilita la acción. Sin embargo, las estrategias solo son representaciones en la mente de las personas, lo que puede dar lugar a la distorsión. Los criterios más generalizados acerca de la estrategia se muestran en el siguiente recuadro ilustrativo.

Recuadro Ilustrativo 2.1: La Bestia de la estrategia: áreas de acuerdo

La estrategia concierne tanto a la organización como a su ambiente, "Una premisa básica para pensar en la estrategia se refiere a la imposibilidad de separar a la organización de su entorno... La organización utiliza la estrategia para manejarse con ambientes cambiantes,"

La esencia de la estrategia es compleja. "Como el cambio trae nuevas combinaciones de circunstancias a la organización, la esencia de la estrategia permanece desestructurada, desprogramada, apartada de la rutina y nada repetitiva..." · Por encima de todo, la estrategia afecta el bienestar de la organización. "... Las decisiones estratégicas... son consideradas lo bastante importantes como para afectar el bienestar general de la organización..."

La estrategia comprende temas relacionados tanto con el contenido como con el proceso. "... El estudio de la estrategia incluye tanto las medidas tomadas, o su contenido, como los procesos por los cuales se deciden y se aplican las medidas."

Las estrategias no son puramente deliberadas. "Los teóricos... coinciden en que las estrategias proyectadas, emergentes y realizadas pueden diferir unas de otras." Las estrategias existen en distintos niveles. "... Las firmas tienen... estrategia corporativa (¿en qué negocio debemos estar?) y estrategia comercial (¿cómo competimos en cada negocio?),"

La estrategia comprende varios procesos de pensamiento. "... La estrategia comprende ejercicios conceptuales y analíticos. Algunos autores hacen más hincapié en la dimensión analítica que en las otras, pero la mayoría afirma que el corazón de su creación es el trabajo conceptual realizado por los líderes de la organización."

(Adaptado de Chaffee, 1985: 89-90)

En el marco de la definición estratégica ha resultado ser muy útil poseer una comprensión amplia de los diferentes conceptos de la estrategia. Esto

ayuda a comprender mejor las características de las estrategias que existen en la realidad y que han sido señaladas anteriormente.

Los conceptos estratégicos describen básicamente enfoques de la estrategia que deben ayudar a asegurar la existencia de la organización a largo plazo. El contenido de los conceptos estratégicos puede destacar aspectos tales como: estrategia frente a la competencia, el modo de plantear un problema con respecto a las ubicaciones de los recursos, aspectos de la organización, aspectos regionales, y estrategias para las áreas funcionales.

Los debates actuales con respecto a los conceptos de la estrategia se concentran principalmente en tres enfoques: “basados en el mercado” (market-based), “basados en el valor” (value-based), y “basados en los recursos” (resources-based). También en la práctica de las empresas suele encontrarse la aplicación de uno de estos tres modelos.

Mediante el uso y la explicación de diferentes definiciones se puede reducir la confusión y enriquecer la capacidad para comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias. En el recuadro de análisis 2.1 se presentan algunas conceptualizaciones emitidas por diferentes autores.

Recuadro de Análisis 2.1 Conceptualizaciones de estrategia

Analice las siguientes conceptualizaciones sobre estrategia y señale las palabras clave, su esencia, los elementos positivos y su enfoque.

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor. Es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. Si hubiese únicamente una posición ideal, no habría necesidad alguna de estrategia. Las empresas se enfrentarían a un sencillo imperativo: imponerse en la carrera para descubrir esa posición y conquistarla. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo sus rivales. M. Porter

Un nuevo presidente preguntó: “Cual es la tarea?”. Y su propia respuesta fue: “No es predecir el futuro. Es darles un rumbo a nuestros negocios y metas, y la estrategia para alcanzar esas metas”. Peter Drucker

Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora **decisiones** (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los **esfuerzos necesarios** para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante **la retroacción sistemática** organizada. Peter Drucker

Patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas,

así mismo dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas..... la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Kenneth Andrews

Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. J. B. Quinn

La estrategia es un **plan**, una especie de curso de acción **conscientemente determinado** una guía (o una serie de guías para abordar una situación específica). Una estrategia también puede ser una **pauta de acción**, una "maniobra". La estrategia es un modelo, específicamente, un **patrón** en un flujo de acciones. La estrategia es una **posición**, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente. La estrategia es una **perspectiva**, una manera particular de percibir el mundo... y compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. H. Mintzberg

La dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.

G. Morrissey.

Redefinición de las condiciones marco estratégicas ante el telón de fondo de las futuras ventajas estratégicas frente a las competencias. G. Hamel y C.K.Prahalad

Una estrategia empresarial sobresaliente no es una colección al azar de bloques individuales, sino un sistema cuidadosamente construido de partes interdependientes.... En una gran estrategia empresarial, todos los elementos (recursos, negocios y organización) están alineados unos con otros. Esa alineación está impulsada por la naturaleza de los recursos de la empresa, sus activos, habilidades y capacidades especiales. D.Collis y C. Montgomery

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. H. Koontz

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes". J. B. Quinn.

2.3 Dirección Estratégica

La dirección estratégica ha devenido una disciplina académica en los últimos tiempos. Su literatura es vasta, y desde 1980 ha crecido con un ritmo asombroso. Esta ha sido una tendencia general desde mediados de la década de los sesenta, aunque los escritos sobre estrategia militar son

tan antiguos, como los de Sun Tzu que escribió su "Arte de la Guerra" cerca del siglo IV a.n.e.

Según Schendel, profesor de la Escuela de Negocios Krannert de la Universidad Purdue, el término de Dirección Estratégica fue propuesto por él en 1969, para denominar una especialidad de doctorado en esta universidad según consta en los anales de la conferencia celebrada en mayo de 1977 en la Universidad de Pittsburg. Más tarde el término fue aceptado como expresión sustituta de la clásica de "política de negocio".

Los conceptos de estrategia y de dirección estratégica han sido objeto de estudio de muchos autores en las últimas cuatro décadas, lo cual se ejemplifica en las definiciones que se muestran a continuación:

"La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Así pues el proceso de gerencia estratégica se puede escribir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización" David, F. (1990)⁹

*"Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves: hacer lo que hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".*¹⁰ Hatten

*"El desarrollo de valores corporativos, de las capacidades directivas, de las responsabilidades organizativas y de los sistemas administrativos que relacionan las decisiones estratégicas y las operativas, en todos los niveles jerárquicos y a través de todo el campo de actividad y de todas las líneas funcionales y de autoridad de una empresa".*¹¹ Hax y Majluf (1994)

La mayoría de los autores los han abordado con un enfoque unilateral, ofreciendo una perspectiva única y diferente de un problema multidimensional y complejo. Algunos autores han ordenado y

⁹ David, F. "La gerencia estratégica", Bogotá, 1989, Editorial p 3

¹⁰ Hatten, K. J.: Strategic Management. Analysis and Action (1987). P12

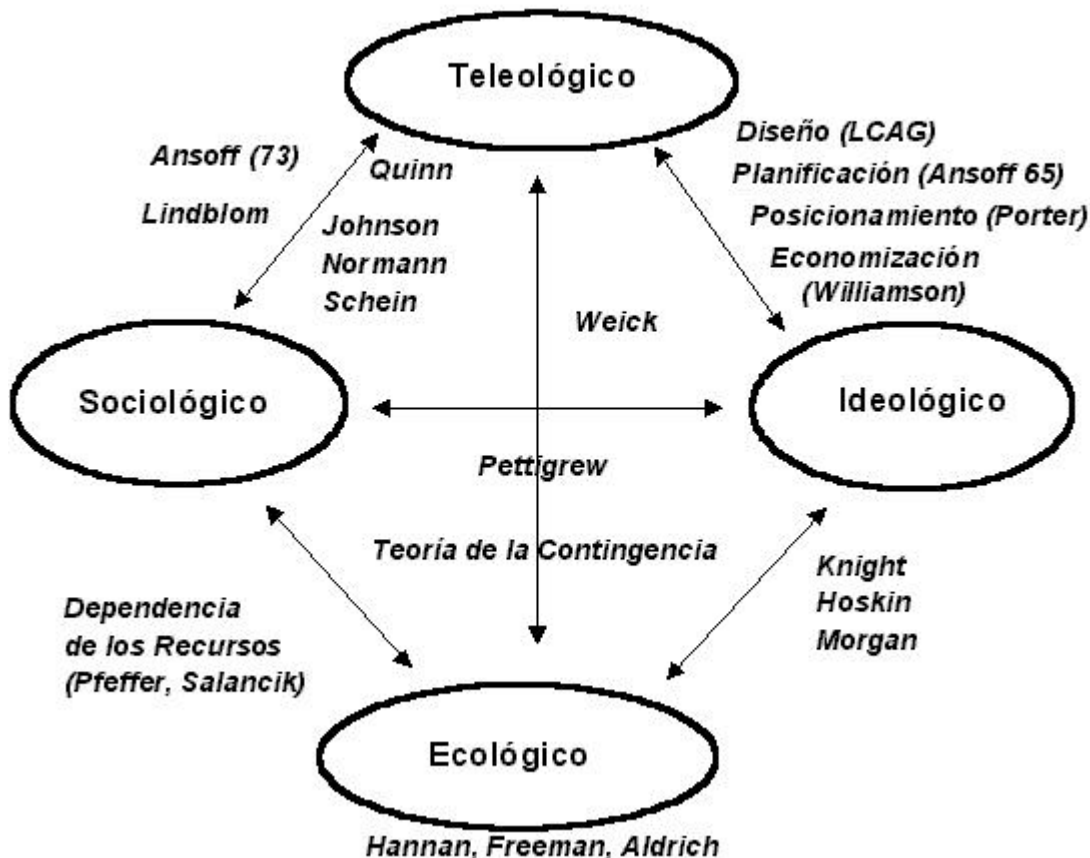
¹¹ Hax A. y N. Majluf : Strategic Management: An Integrative Perspective, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1994 p.72.

sistematizado los aportes que a lo largo del tiempo se le han hecho a esta disciplina, agrupándolos en diferentes formas, de las cuales resultan interesantes destacar por rigurosos los trabajos de R. A. Thietart, A. C. Martinet, Schoemaker, Thomas, Mahoney, Prahalad y Hamel, Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu y H. Mintzberg.

La diversidad de opiniones, origina que el proceso de formación de estrategia haya resultado muy polémico en todos sus aspectos, y especialmente, en cuanto al enfoque, carácter, orden, protagonismo, comunicación, consenso y participación de los actores en ese proceso.

Obviar una dimensión o privilegiarla en detrimento de otra, suele llevar a disfuncionalidades que comprometen las posibilidades de éxito de las estrategias y que Thietart llama síndromes estratégicos. Martinet ofrece una novedosa alternativa de clasificación del estado del arte de la dirección estratégica al dividir este campo en teleológico, sociológico, ideológico y ecológico (ver figura 2.3).

Figura 2.3: Mapa del "magma" de contribuciones a la Dirección Estratégica.



Fuente: Martinet (1994):

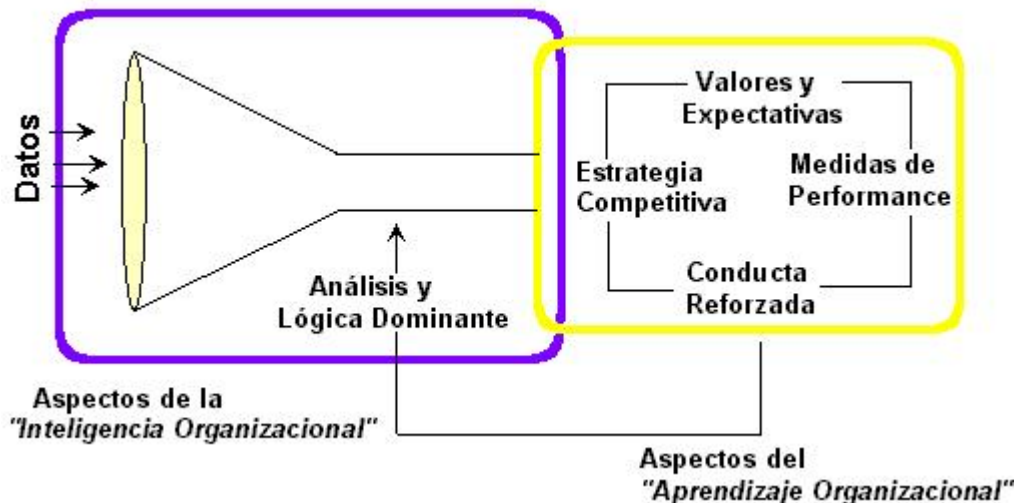
El polo "teleológico" resalta los procedimientos formales y normativos frente al énfasis en la adaptación al entorno del "ecológico". Este último destaca el componente emergente, frente al deliberado del teleológico. El polo "sociológico" refuerza el elemento cultural en su relación con la estrategia en oposición al polo "ideológico" que destaca los procesos mentales de los decisores. En la figura se agrupan los autores en torno a las corrientes del pensamiento estratégico.

Un modelo de transición entre el antiguo paradigma y el nuevo corresponde al modelo de la lógica dominante (ver figura 2.4) de Richard A. Bettis y C.K. Prahalad (1995), por el cual reciben el premio al mejor "paper" en la Strategic Management Journal del año 1993 con el concepto de "Lógica Dominante".

El modelo pretende explicar:

- 1.- Por qué muchas instituciones parecen tan difíciles de cambiar.
- 2.- Por qué muchas instituciones ven el cambio en el entorno pero son incapaces de actuar.

Figura 2.4 : La lógica dominante.



Fuente: Bettis, R. A. y C. K. Prahalad (1995: 71)

De acuerdo con la figura, la Lógica Dominante puede interpretarse como una especie de filtro de información, mostrado como un embudo (a diferencia del modelo original, hoy se refieren a menudo a estructuras de creencias y marcos de referencia como aspectos íntimos de la Lógica Dominante). La atención organizacional es focalizada sólo en los datos

juzgados como relevantes por la lógica dominante, mientras que el resto de los datos son ignorados.

Esta lógica dominante puede ser vista como un aspecto fundamental de la Inteligencia Organizacional, mientras que el Aprendizaje Organizacional podría interpretarse como el proceso que se desarrolla al nivel de la estrategia, sistemas, valores, expectativas y conductas reforzadas, los cuales, a su vez, modelan la lógica dominante por medio de la retroalimentación (feedback). Existe un "lazo" de interacción entre las variables tradicionales, en vez de una causalidad unívoca.

Como señalan Bettis y Prahalad, aunque tanto el conocimiento como el Aprendizaje Organizacional han sido objeto de atención creciente en años recientes, el concepto de Inteligencia Organizacional permanece elusivo. Sin embargo, no cabe duda de que esta ejerce constricciones sobre la habilidad de la organización para aprender:

"El problema que enfrentan a menudo las organizaciones puede ser conceptualizado como el proceso de incremento del ancho de banda o de sintonía del filtro a una banda diferente (localización)." (Bettis y Prahalad, 1995: 8).

La lógica dominante demuestra que, antes de que pueda darse el Aprendizaje Estratégico, la vieja lógica debe, en cierto sentido, ser desaprendida por la organización. Esto explicaría porqué, nuevos entrantes en la escena de una industria, desplazan a otros más veteranos. Aquellos entrarían con una "hoja limpia de papel" y no tendrían que enfrentar una curva de desaprendizaje como estos últimos. La Curva de Desaprendizaje es otro concepto fundamental.

Bettis y Prahalad proponen la lógica dominante como una propiedad emergente de las organizaciones adaptativas complejas. La Ciencia de la Complejidad es una alternativa a la visión estratégica tradicional.

De acuerdo con la Ciencia de la Complejidad, los sistemas complejos poseen una dependencia sensitiva de las condiciones iniciales, propia de los sistemas no lineales, en virtud de la cual, pequeñas perturbaciones en el sistema pueden tener dramáticas consecuencias. Además de conocimiento, las propiedades emergentes incluyen también coaliciones políticas, valores, estructura informal y suboptimización.

Los sistemas complejos funcionan muy lejos del equilibrio adaptativo supuesto tanto por la Física clásica de sólidos y fluidos como por la

Economía Neoclásica, porque las condiciones de inequilibrio facilitan el desaprendizaje y la innovación.

Los sistemas adaptativos complejos han recibido una creciente atención interdisciplinar por parte de los científicos. Bettis y Prahalad citan, entre otros, al premio Nobel de Química Ilya Prigogine (1989) y a la obra conjunta de tres autores, los dos primeros premios Nobel de Física y Economía respectivamente: Anderson, Arrow y Pines, 1988, en la que abordan la Economía como un Sistema Evolutivo Complejo.

Los sistemas podrían evolucionar con cambios autogenerados en identidad, manteniendo un conjunto de relaciones repetidas con ciertas variaciones en su forma corriente de funcionar. Denominándose a tales sistemas autopoieticos. Aplicando esta visión a las organizaciones se pueden extraer tres conclusiones importantes:

- 1.- Que entienden el entorno como proyección de su propia identidad.
- 2.- Que esto genera problemas al tratar con él
- 3.- Que es importante descubrir cuáles son los factores de la auto-identidad.

Existe un estudio de la autopoiesis aplicada a la Dirección Estratégica hecha por Krogh, Roos y Slocum (1994). En él, y buscando un nuevo paradigma para la Dirección Estratégica, estos autores destacan que este debería descansar en una Teoría del Conocimiento Organizativo, que ellos denominarían "Epistemología Corporativa", cuyo objetivo esencial sería el estudio de cómo y porqué la organización "conoce" (Krogh, Roos y Slocum, 1994:53).

Desde esta perspectiva, la organización puede ser vista como una "corriente de conocimiento", de modo que el concepto tradicional de organización debería ser descartado en lo que estos autores llaman una "era de conocimiento intensivo" (Krogh, Roos y Slocum, 1994: 54).

Nadie niega la creciente complejidad de todo cuanto existe. El grado de turbulencia del entorno crece de modo exponencial. De modo que no es de extrañar que la Dirección Estratégica incluya la complejidad y la turbulencia del entorno.

Por un lado, David Levy (1994) aplica la Teoría del Caos a la Estrategia y delimita sus implicaciones fundamentales. La Teoría del Caos es el estudio de Sistemas Dinámicos No Lineales Complejos, y delimita cinco

implicaciones fundamentales como consecuencia de la aplicación de este enfoque (Levy, 1994: 168-173):

1. La planificación a largo plazo es muy difícil.
2. Las industrias no alcanzan un estado de equilibrio estable.
3. Pueden ocurrir cambios dramáticos de modo inesperado.
4. A corto plazo, pueden hacerse pronósticos.
5. Es necesaria una guía para afrontar la complejidad y la incertidumbre.

Un estudio de Ralph Stacey (1995) identifica dos perspectivas en el proceso estratégico: la de la Elección Estratégica y la Ecología. Según este autor, ambas comparten el mismo punto de partida acerca de la dinámica de sistemas, procesos de retroalimentación negativa que conducen a los sistemas con éxito (organizaciones individuales y poblaciones de organizaciones) hacia un estado de equilibrio predecible de adaptación al entorno.

Frente a esta asunción común de ambas corrientes, Stacey propone una tercera que supone un rompimiento: la de los sistemas adaptativos complejos, cuyo marco conceptual lo constituye la teoría de la complejidad: el estudio de sistemas no lineales y de retroalimentación en red, incorporando las teorías del caos, vida artificial, autoorganización y orden emergente. La dinámica de sistemas está caracterizada por la retroalimentación positiva y negativa de forma que los sistemas coevolucionan lejos del equilibrio, de una manera auto organizada, hacia unos resultados impredecibles a largo plazo (Stacey, 1995: 477).

Siguiendo a Chakravarthy y Doz (1992), el principal reto que enfrenta la investigación del proceso estratégico es descubrir “los procesos evolutivos y transformativos centrales” mediante los cuales las organizaciones se renuevan a si mismas más allá de enfocarse de manera simple en los sistemas aislados de administración.

Según R. A. Thiétart (1995) la existencia de procesos continuos de convergencia y divergencia, estabilidad e inestabilidad, evolución y revolución, etc., han sido destacados con anterioridad por varios autores. Pero con las teorías de la complejidad y el caos es que se puede afirmar que las organizaciones y sus sistemas directivos están permeados de estas características.

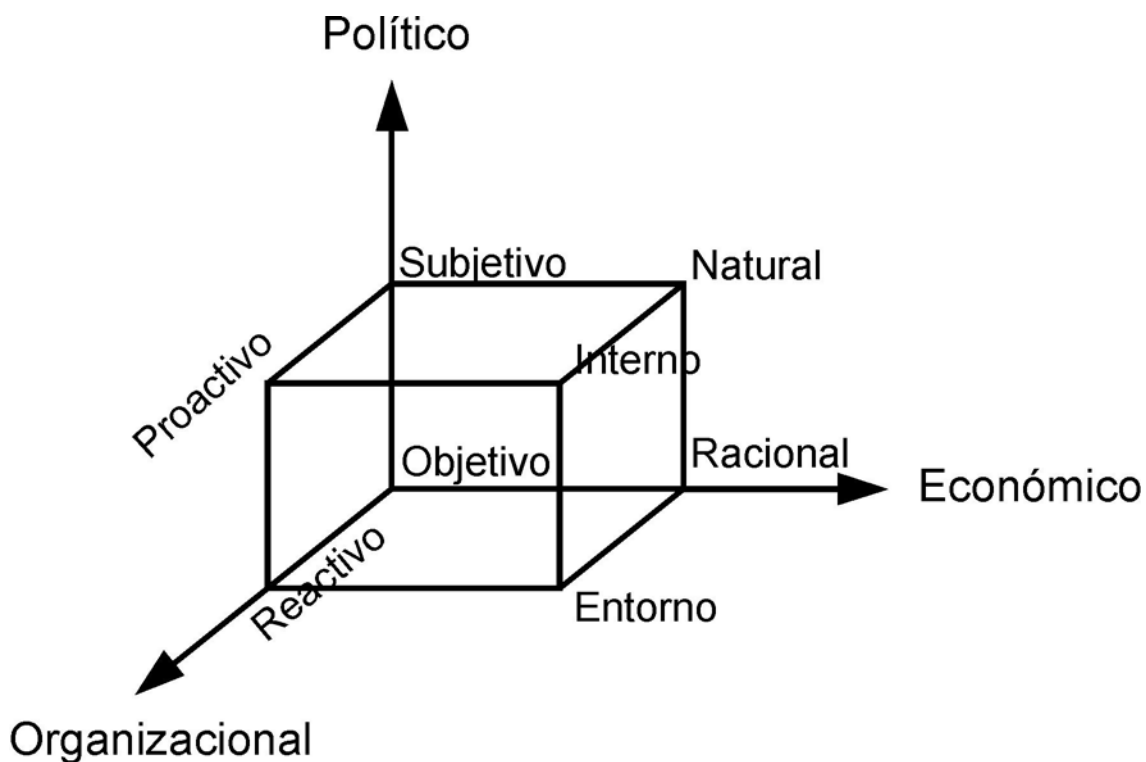
Inkpen y Choudhury (1995), señalan que la ausencia de estrategia es un fenómeno de interés para los estudiosos de la dirección estratégica y sin embargo, no ha sido reconocido debido a que: “la anomalía solo aparece

contra el fondo provisto por el paradigma" Kuhn (1970: 65). Inkpen y Choudhury reconocen aproximaciones al problema por parte de Mintzberg pero señalan que ningún autor ha precisado de forma explícita la validez de la ausencia de estrategia.

Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu presentan una visión interesante del desarrollo de la dirección estratégica al compararlo con las oscilaciones de un péndulo. La evolución de este campo del conocimiento es clasificada en cuatro grandes corrientes: desarrollo inicial, organización industrial, economía organizacional y la visión basada en los recursos, que se mueven como un péndulo desde el énfasis original en los aspectos internos de la organización a los aspectos externos; de aquí a una posición de equilibrio y de nuevo el retorno al enfoque interno de la organización.

En la figura 2.5 se recogen algunos de estos enfoques dicotómicos que se presentan en la literatura sobre dirección estratégica

Figura 2.5: Enfoques dicotómicos de la Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración Propia a partir de Thietart (1984)

Para comprender la evolución del paradigma de la Dirección Estratégica, la mejor síntesis la realiza Mintzberg, el cual aplica un enfoque lógico-histórico agrupando en tres las diferentes posiciones: prescriptivas, descriptivas e integral y en diez escuelas de pensamiento de acuerdo al tema central: diseño, planificación, posicionamiento, empresarial (entrepreneurial), cognoscitiva, aprendizaje, política, cultural, entorno y configurativa.

La enseñanza de la Dirección Estratégica ha destacado mayoritariamente el lado racional y prescriptivo del proceso, que corresponde a las tres primeras escuelas, diseño, planificación y posicionamiento y ha proyectado la dirección estratégica como un círculo alrededor de las fases de formulación, implementación y control, desarrolladas secuencialmente.

Esta preferencia o sesgo se ha reflejado ampliamente en la práctica mundial, particularmente en el trabajo de los departamentos de planificación de corporaciones y gobiernos así como en muchas firmas consultoras.

En el decursar del tiempo, las escuelas no racionales, no prescriptivas, cuyos puntos de vista dan otras perspectivas a la dirección estratégica, han ganado un espacio significativo, aunque algunas de ellas tengan una visión poco optimista de las posibilidades de una intervención estratégica formal; por lo que, para lograr un mejor balance, se requiere un análisis crítico de las diez escuelas, dado que, para la utilización práctica de la teoría, se requiere un balance lo más objetivo posible de los aportes y las limitaciones de cada una de ellas.

Por su rigor académico y práctico se ha elegido el enfoque de este autor para presentar las diferentes formas de acercamiento de la teoría y la práctica al fenómeno estratégico, ya que permite la comprensión de diferentes formas de conceptualizar la estrategia, el proceso estratégico y su contenido y los contextos mas adecuados para su empleo.

2.4 Escuelas de Dirección Estratégica

Las diez escuelas conforman tres grupos: las tres primeras (diseño, planificación y posicionamiento) son prescriptivas por naturaleza,

concentrándose más en cómo las estrategias deben ser formuladas que en cómo deben ponerse en práctica. La primera de estas escuelas presenta en los años sesenta un marco básico sobre el cual se edificaron las otras dos y se concentra en la formación de la estrategia como un proceso de diseño informal, esencial, no de concepción. La segunda escuela se desarrolla casi paralelamente en los años sesenta y llega al tope de publicaciones y práctica en los setenta, y formaliza esta perspectiva considerando la estrategia como un proceso detallado y sistemático de planificación formal. Esta escuela fue desplazada de cierta forma en los años ochenta por la tercera, que se concentra menos en el proceso de formulación de la estrategia que en el contexto real de las estrategias. Esta escuela se denomina escuela de posicionamiento, ya que se enfoca en la selección de las posiciones estratégicas en el mercado económico.

Las seis escuelas siguientes (empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, política, cultural, del entorno) consideran aspectos específicos del proceso de formación de la estrategia y se concentran más en la descripción del proceso de desarrollo de las estrategias, o más bien, de cómo se llevan a cabo, que en la prescripción del comportamiento estratégico ideal.

Los defensores de la escuela empresarial, han asociado la estrategia al emprendedor (entrepreneur) y describen este proceso en términos de creación por la visión de un gran líder; pero si la estrategia puede ser una visión personal, entonces la formulación estratégica tiene que ser entendida como un proceso conceptual en la mente de una persona. De acuerdo con esto, una pequeña, pero importante escuela cognoscitiva se ha desarrollado y busca el uso de mensajes psicológico cognoscitivos para penetrar en la mente del estratega.

Las escuelas siguientes han tratado de ampliar el proceso de formulación estratégica más allá del individuo, a otras fuerzas y a otros actores. Para la escuela de aprendizaje, el mundo es demasiado complejo como para permitir que todas las estrategias se desarrollen al mismo tiempo con planes claros o visiones; es por eso que las estrategias deben emerger en pequeños pasos, de la misma forma que una organización se adapta o "aprende".

Similar a lo anterior pero con un giro diferente, es la escuela política, la cual trata la formulación estratégica como un proceso de negociación, lo mismo entre grupos en conflicto dentro de una organización que entre organizaciones, cuando se enfrentan a su entorno externo. En contraste, existe otra escuela de pensamiento que considera la formulación

estratégica enraizada en la cultura de la organización, por tanto, el proceso se ve como colectivo y cooperativo.

Las proposiciones de la escuela del entorno que consideran la formulación estratégica como un proceso reactivo en el cual la iniciativa recae en el contexto externo y no dentro de la organización, a partir de ello, tratan de comprender las presiones que el entorno impone a las organizaciones.

El grupo final está integrado por una sola escuela y pudiera argumentarse que contiene en sí misma a las demás. La escuela configurativa considera la formulación estratégica como resultado de cambios cuantitativos o de cierto nivel de estabilidad en las organizaciones y en su entorno y, en otros casos, como un proceso de transformación, resultado de cambios cualitativos tanto en el entorno como en la organización.

En la búsqueda de un enfoque integral combina los elementos variados del proceso de formulación de estrategia: el contexto general de la estrategia, la estructura organizativa y los diferentes contextos o etapas. Por ejemplo, cuando se trata de una organización nueva, en crecimiento o de una que alcanzó una etapa de madurez estable y, algunas veces, en una secuencia en el tiempo para describir los ciclos de vida de las organizaciones. Si se asume que las organizaciones se estabilizan, la formulación de estrategia debe describir el paso de una etapa a otra; de esta forma, otra parte de esta escuela describe el proceso como un proceso de transformación que incorpora mucho de la amplia literatura prescriptiva y de la práctica en el cambio estratégico.

Estas escuelas han aparecido en diferentes etapas del desarrollo de la dirección estratégica, algunas han llegado al tope y han declinado, otras se están desarrollando en estos momentos y otras han permanecido incipientes, pero son usadas en publicaciones y en la práctica. Por lo tanto, cada escuela debe ser descrita con la interpretación de su desarrollo, sus características, aspectos positivos y deficiencias, para después hacer un comentario integral de la teoría y la práctica de ellas. En la realidad, las organizaciones de éxito son simultáneamente planificadas e incrementales, directivas y participativas, controladas y visionarias, generales y detalladas (Mintzberg, 1991:121) El oficio de estrategia, por supuesto, requiere, tanto juzgar visiones opuestas, como tener destreza para poder sintetizarlas.

Una síntesis del análisis realizado por este autor en sus trabajos sobre las escuelas de pensamiento estratégico se muestra en la tabla 2.1. En el Apéndice 2.1 se ofrece una explicación ampliada del contenido de cada una de estas escuelas.

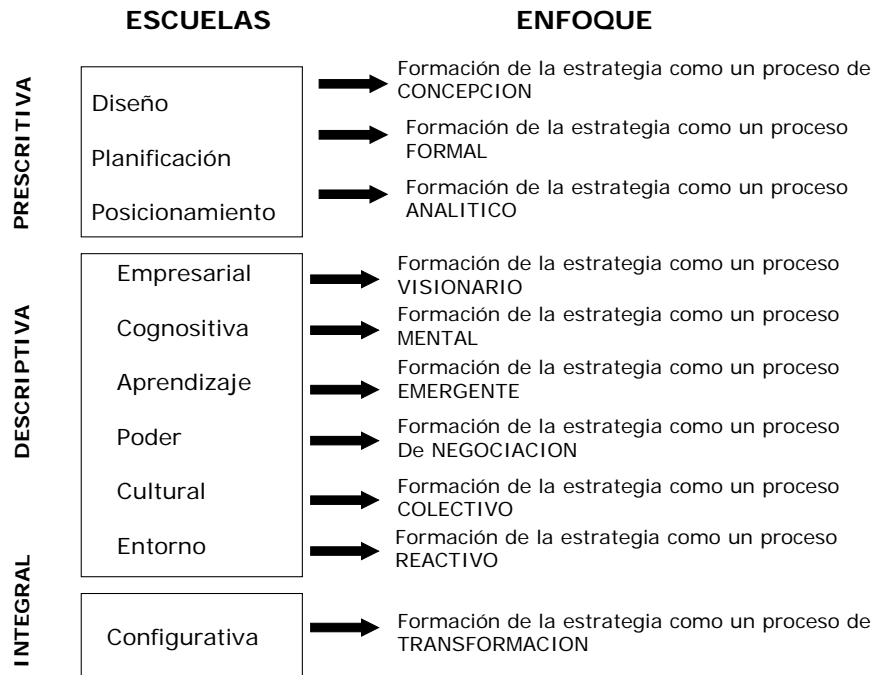
TABLA No. 2.1
ESCUELAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: DIMENSIONES PRINCIPALES

Dimensiones	Escuelas prescriptivas			Escuelas descriptivas						Escuela Integradora
	Diseño	Planificación	Posicionamiento	Empresarial	Cognoscitiva	Aprendizaje	Política	Cultural	Entorno	Configuración
Enfoque	Conceptual	Formal	Analítico	Visionario	Mental	Emergente	Político	Ideológico	Ambiental	Ecléctico / Integrador
Estrategia	Perspectiva	Plan	Posición	Perspectiva	Perspectiva	Patrón	Patrón Maniobra	Perspectiva	Posición	Contextual
Procesos	Simple	Formales	Analíticos	Intuitivo	Mental	Informal	Conflictiva	Colectivo	Pasivos	Episódicos
Cambio	Ocasional	Periódico	Gradual	Ocasional	Poco frecuente	Continuo	Frecuente	Poco frecuente	Raros Gradual	Ocasional / Incremental
Mensaje	Ajustar / Pensar	Formalizar / Programar	Analizar / Calcular	Visionar / Centralizar	Comprender e Inquietar	Aprender / Jugar	Promover y Acumular	Compartir y Perpetuar	Reaccionar y Capitular	Integrar y Agrupar
Palabras Clave	Ajuste Capacidad distintiva DAFO	Problema Postura Plan Programa	Análisis competitivo Estrategias Genéricas Cadena de valor	Visión Golpe audaz	Mapa Modelo mental Interpretación	Incrementalismo Propósito estratégico Capacidades básicas Arquitectura	Negociación Conflicto Coalición Juego Político	Valores Ideología Simbolismo Cultura	Adaptación Evolución Contingencia Selección	Configuración Ciclo de Vida Transformación Revolución
Entorno	Conveniente	Adaptable	Exigente y Adaptable	Maniobrable	Abrumador	Complejo	Contencioso Negociable	Incidental	Exigente	Categorico
Aportes	Bases conceptuales/ ajuste/ DAFO / proceso simple	Caja de herramientas/ base analítica/ instrumentos.	Competitividad/ modelos / aspectos globales.	Procesos mentales/ visión/ naturaleza proactiva	Proceso de conocimiento/ estilos cognitivos	Aspectos motivacionales/ ajuste entorno organización/ cartera de competencia	Poder y política / influencias intereses y los compromisos/ negociación	Socialización/ colectiva / perspectivas integradas/ historia	Visión del entorno/ teoría de población.	Enfoque Holístico / dialéctica y análisis contextual.
Limitaciones	Perspectiva limitada/ dicotomía/ enfoque simplificado	Plan detallado / formalidad, centralización/ papel del staff.	Posición/ sesgo económico y del entorno	Énfasis en la personalidad del líder / seguidores	Enfoque unilateral / no sistema de conocimiento	No balance cambio continuidad/ no actuación / encarecimiento	División y fraccionamiento/ énfasis en posiciones y maniobras.	Vaguedad/ estaticidad/ resistencia al cambio	Determinismo /pasividad/ proceso reflejo	Libertinaje

FUENTE: MINTZBERG, H. et al. (1999: 354 -359)

Resumiendo el enfoque del proceso estratégico que plantean las diferentes escuelas, se tiene que:

Figura 2.6: Enfoques del proceso estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1991)

Atendiendo a las limitaciones de cada escuela, ya que cada una se centra en un aspecto del problema, es necesario integrar el enfoque de varias escuelas y utilizar elementos de todas.

El contenido de las primeras escuelas es fácil de identificar pero al surgir las posteriores se fueron mezclando e incorporando nuevos conceptos con diferentes matices y enfoques y mayor profundidad en el análisis, lo que hace más complejo la diferenciación de cada una de ellas.

Los aspectos de contenido y de proceso analizados por muchos autores presentan de manera concentrada los enfoques medulares de cada escuela, los aspectos que estimulan los diferentes puntos de vista y las contradicciones que se presentan entre las diferentes escuelas y que constituyen las armas de las batallas establecidas entre académicos y

consultores y que se prolongan al campo práctico del proceso estratégico real.

Con un enfoque pragmático, las soluciones no deberían buscarse en los extremos, sino en la unidad y lucha de los contrarios que propicien el desarrollo de las contradicciones y su cambio.

Problemas como la complejidad de la estrategia son abordados en la dirección estratégica. Desde la ley de la variedad adquirida (plantada al inicio de este capítulo) que establece que para entornos complejos e inestables deben existir respuestas que expresen variedad de requisitos mediante estrategias complejas y matizadas, hasta el otro extremo, que considera que la estrategia debe ser simple. Esta discusión lleva al dilema de lo general y lo singular, tan general que no tiene contenido y tan singular que no tiene significado. En suma, es necesario encontrar para cada propósito y cada nivel de abstracción, un grado adecuado de generalidad.

De hecho se han propuesto diferentes mecanismos para integrar la estrategia y así, existen planes para integrar de manera formal, conocimiento o visión para hacerlo mentalmente, cultura para integrar normativamente, ajuste mutuo para integrar colectivamente.

Sin embargo, la estrategia debe ser compleja, pero a la vez simple; elaborada, pero también flexible; debe tener matices, pero a la vez ser clara, definida; la estrategia debe ser general, pero a la vez específica; en resumen, ***integrada***.

Un segundo problema a enfrentar es el del estratega. Realmente, ¿quién dirige este proceso?, ¿qué participación le corresponde a cada quién? Cada escuela tiene identificada una persona o un grupo, la organización o el entorno, un procedimiento o el análisis, de acuerdo con su visión del liderazgo. En la práctica, el papel de cada actor varía en dependencia del contexto, de la historia y de la capacidad de dirigir en forma coherente este proceso.

¿Es el proceso estratégico un proceso de carácter personal, técnico, colectivo o de negociación, o quizás no existe tal proceso como algo premeditado?. En realidad, es un conjunto de todas estas cosas que adquiere ribetes diferenciadores en dependencia del tiempo y del espacio.

Otro problema que existe es cómo se concibe el cambio. ¿Consiste la estrategia en un cambio?, ¿Es la estrategia la dirección del cambio?,

¿Cómo manejar las fuerzas en conflicto? ¿Qué caracteriza la estrategia: la estabilidad o el cambio? ¿Cómo mantener un equilibrio dinámico mediante un patrón que promueva el orden, la eficiencia y el control y, a la vez, adaptar y reconfigurar las organizaciones, aprender e innovar? Por supuesto cada escuela concibe de manera diferente el cambio.

Para convenir con Mintzberg en "Destreza en la estrategia", contrario a la opinión generalizada, la estrategia está más relacionada con la estabilidad que con el cambio; el propósito de la estrategia es dar consistencia a las decisiones y a las acciones en busca de un equilibrio. Ello no elimina la necesidad del cambio estratégico que surge tanto de manera proactiva como reactiva a los cambios del entorno o de la propia organización.

En la vida real nada ocurre de forma extrema. Los entornos no cambian de manera regular y ordenada, presentan discontinuidades inesperadas, irregularidades y generalmente sin precedentes y lo importante es percibir estas situaciones que afectan a la organización. La habilidad para dirigir y desarrollar estos cambios oportunamente es la esencia de la Dirección Estratégica.

Realmente, son plausibles los diferentes enfoques. La vida real de las organizaciones lo demuestra. Las organizaciones cambian incrementalmente dentro de las estrategias establecidas y cambian de manera revolucionaria sólo ocasionalmente. Esta es la forma de desarrollo más tradicional, aunque en las organizaciones innovadoras es característico el cambio más continuo. Por tanto, es posible la existencia de patrones diferentes de cambio para diferentes organizaciones en distintas etapas de su vida.

En la práctica de la Dirección Estratégica hay lugar para el liderazgo estratégico proactivo y para el aprendizaje colectivo que permitan aprovechar las fuerzas del entorno y que bloqueen la inercia organizacional con un enfoque dialéctico interactivo entre fuerzas internas y externas.

Otro tema a discusión es la inclinación por el pensamiento o por la acción. Generalmente se produce una dicotomía, la solución: hay que pensar y hay que actuar. El pensamiento estratégico implica acción, la acción requiere reflexión que genere un sentido al accionar.

El mayor desafío y, a la vez, el atractivo de este campo del conocimiento, es la naturaleza dinámica de sus investigaciones. El rápido cambio tecnológico y el incremento del impacto de la era de la información y el

cambio del contexto donde se desarrolla la organización y su entorno geográfico y cultural han generado la necesidad de la integración de múltiples paradigmas teóricos.

El análisis de las tendencias lleva a un balance entre los elementos prescriptivos y los descriptivos, entre las fundamentaciones internas y externas de las complejas relaciones de las organizaciones en el nuevo escenario.

2.5 Proceso estratégico.

Una revisión de los numerosos “modelos de proceso” que aparecen de forma sugerente en la literatura de dirección estratégica señala que éste término es utilizado de diferentes formas por lo que se impone la distinción de los diferentes usos del término. Según Van de Ven (1992: 169) se utiliza proceso con tres significados:

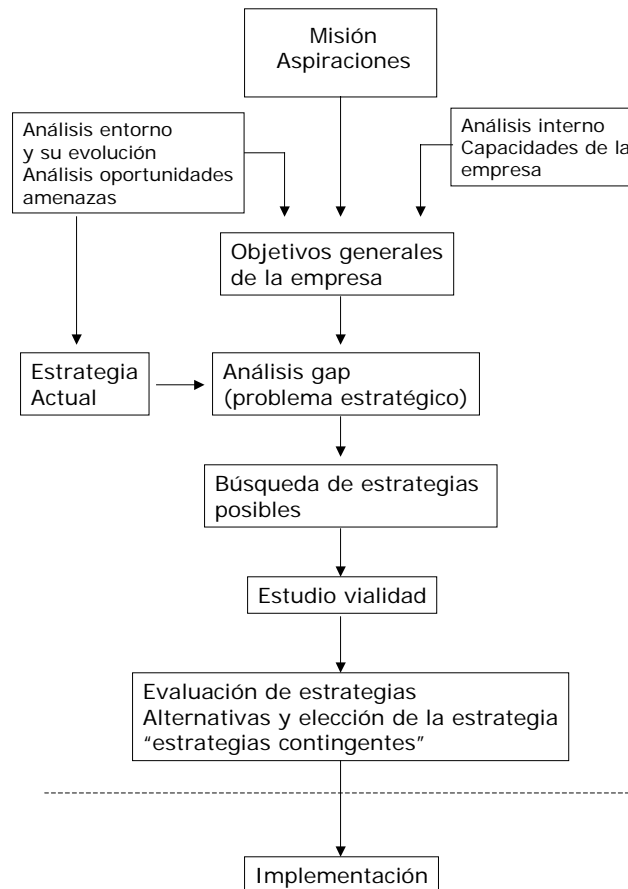
1. Una lógica que explica la relación causal entre las variables independiente y dependiente.
2. Una categoría de conceptos o variables que refieren las acciones de individuos o de organizaciones, y
3. Una secuencia de eventos (sucesos) que describen como cambian las cosas con el tiempo.

Este autor define este proceso como la secuencia de eventos de cambios que tienen lugar durante la existencia de una entidad (su formulación, implementación, crecimiento, adaptación y terminación) por lo que considera que no solamente es necesario asumir o describir los procesos de cambio estratégicos sino que es necesario explicar cómo y por qué ellos ocurren. Esta explicación requiere procedimientos sistemáticos para la observación y el análisis de los eventos que ocurren y también el desarrollo y evaluación de las teorías del proceso de cambio por sí misma.

Los desafíos actuales y futuros exigen el uso de diferentes métodos en dependencia de los problemas estratégicos y el contexto de cada organización y sector. Generalmente diferentes autores utilizan distintos modelos para expresar los diferentes eventos necesarios para formular e implementar las estrategias. El modelo clásico, llamado analítico y conceptual, es el punto de partida para un proceso formal en el cual se trata de identificar el problema estratégico y contiene el diagnóstico estratégico, la definición de objetivos generales de la organización, y la determinación y análisis de la brecha estratégica.

Una segunda etapa consiste en la búsqueda de las estrategias posibles y su evaluación y selección y una tercera etapa, sería la de implementación. Este proceso de formulación de estrategia puede representarse por la figura 2.7

Figura 2.7: Proceso de formulación de la estrategia



Fuente: Menguzzato, M y J.Renau: La Dirección Estratégica de Empresa. Un enfoque innovador del management 1992, p 115

Como se observa, el proceso representa una descripción secuencial y formal pero en la realidad es un proceso iterativo debido a la necesidad de contrastar los avances en la secuencia con los resultados anteriores. Esta es la forma más difundida y brinda una visión de la estrategia correspondiente al modelo racional de la toma de decisiones con una limitación extrema de los factores y una separación entre el pensamiento y la acción, entre la formulación y la implementación.

De aquí que sea necesario un proceso equilibrado que garantice el enfoque complejo de la organización, que considere los diferentes componentes y sus interacciones y las diferentes dimensiones y actores del proceso.

La necesidad de una metodología que guíe el proceso de formulación de la estrategia organizacional tiene mayor vigencia en contextos sometidos a un viraje brusco en cuanto a la forma de funcionamiento y de inserción en los mercados globales. El competir en mercados globales y el hacerle frente a la competencia de competidores inteligentes, cuya existencia ha sido desarrollada precisamente bajo estas condiciones y, por tanto, poseedores de mecanismos de adaptación, reacción y proacción, obliga a las organizaciones a desarrollar procesos expeditos de formulación de estrategias que lleven a estrategias deliberadas y al desarrollo de conocimientos y habilidades que permitan una capacidad de respuesta y de maniobra que se exprese en estrategias emergentes.

La estrategia de una organización es **única** y responde a un contexto y a unas condiciones específicas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada organización en cada época de su vida, si tenemos en cuenta la diversidad e intensidad de los factores que influyen en el desarrollo de las organizaciones.

Uno de los problemas al cual se enfrentan las organizaciones es el riesgo que significa el cambio del escenario de partida de una estrategia, tanto desde el punto de vista de la velocidad y profundidad de los cambios del entorno como también los que se pueden presentar dentro de la organización. Las organizaciones deben ser capaces de desarrollar capacidades para enfrentar la incertidumbre y la dinámica de los acontecimientos.

En el recuadro ilustrativo 2.2 se muestra un ejemplo de las posibles situaciones que pueden presentarse a la organización cuando se producen variaciones en las condiciones que sirvieron de marco a una estrategia.

Recuadro Ilustrativo 2.2: Hotel Raquel

En la concepción inicial del desarrollo del Centro Histórico de la Habana Vieja, siempre estuvo presente el rescate de los edificios con valor patrimonial y su empleo utilitario. Varios de esos edificios fueron destinados a la creación y la recuperación de la planta hotelera, hoteles como el Saratoga, Ambos Mundos, Telégrafo, etc., fueron rescatados y otras edificaciones con condiciones se utilizaron con ese fin. En la estrategia original de la Compañía Turística Habaguanex S.A. estaba considerada la restauración del edificio sito en Amargura y San Ignacio, y su inauguración se realiza en el año 2003. El inmueble data de 1905, originalmente la planta baja se utilizaba como almacén textil y los pisos superiores como inmobiliaria para negocios de ciudadanos de origen hebreo. El estilo art nouveau fue respetado en el proceso de restauración y su valor patrimonial es de \$13.5 millones.

Este hotel denominado “Raquel” es un producto identificado con la cultura hebrea, y en sus inicios se destinó a esta comunidad, principalmente a la norteamericana. El hotel Raquel dispone de 25 confortables habitaciones dobles, climatizadas y de lujoso diseño, como evidencia de la admirable línea decorativa general del parador. Existen tres niveles habitacionales donde se ubican once estancias por nivel (primero y segundo) y tres estancias en el tercero. Sus habitaciones están identificadas con nombres bíblicos. El primer piso con nombres de mujeres: Sarah, Rebeca, Ruth, Esther, etc. y el segundo piso, con nombres de hombres: Abraham, Salomón, Isaac, Samuel, etc. Todo el ambiente físico, los espacios, y sus ofertas reflejan esa cultura. Es el único hotel del grupo hotelero categorizado por el Ministerio de Turismo de acuerdo a estándares internacionales, las normas (ISO) y esta muy bien posicionado en la las agencias de viaje y sus clientes obtienen un elevado nivel de satisfacción. El primer año de explotación trabajó para el mercado meta proyectado: la comunidad judío americana con muy buenos resultados. Todo marchaba de forma excelente, las relaciones con las agencias y tour operadores, la prestación del servicio, el nivel de satisfacción de los clientes y los empleados, pero se aplicó de forma más drástica la ley Torricelli y la ley Helms-Burton recrudeciendo el bloqueo contra Cuba y dejaron de viajar los turistas americanos a la Isla.

Ante esta situación, fue necesario replantearse el mercado y buscar nuevas opciones. La decisión fue tratar de atraer y conquistar el mercado europeo para lograr comercializar el producto. Se desarrolló una estrategia activa con las agencias de viaje, Soltur de España, San Cristóbal U.K., Cuba Autrement de Francia, entre otras, ofreciendo un producto de alta calidad, con precios elevados, pero que los clientes perciben de alto valor. Los resultados han sido satisfactorios y muestran un 78% de ocupación lineal anual y un total de ingresos de más de 660 miles de dólares en el último año.

¿Qué habría sucedido si se hubiera insistido en la estrategia original aunque los efectos del entorno se tornaran amenazas? Hoy en día, se mantienen las relaciones con la sociedad hebrea (la Sinagoga), y ocasionalmente vienen grupos de judíos americanos a disfrutar del Hotel, de la riqueza cultural de la Habana Vieja y de los atractivos de Cuba.

Fuente: Entrevista con la Gerencia del Hotel Raquel

El ejemplo descrito sobre el Hotel Raquel permite introducir el análisis sobre la estrategia deliberada y emergente, pues de hecho el replanteo que tuvo que realizar el Hotel no es otra cosa que una estrategia emergente, pero analicemos cual es la génesis de esta concepción.

Resulta difícil en la práctica diferenciar la formulación de la implementación. El enfoque tradicional de la dirección estratégica implica que hay un hecho, un proceso de dirección estratégica que incluye la formulación de un plan, implementación y evaluación. Hay un supuesto de base que enfatiza en que todas las organizaciones tienen una estrategia, la cual forma parte de un proceso de toma de decisiones. Porter (1980), por ejemplo, declara que toda firma que compite en una industria tiene una estrategia, lo mismo implícita o explícita. En realidad, muchas organizaciones llegan a una estrategia de forma accidental o sin ningún plan formal.

En las corrientes prescriptivas, la formulación de la estrategia se realiza primero y, después, la organización la lleva a la práctica; primero se razona y después se desarrollan las acciones correspondientes. Pero en la corriente descriptiva, que enfatiza en el aprendizaje organizacional, las acciones y las ideas están interrelacionadas, en lugar de concebir estrategias deliberadas, los directivos deben administrar el proceso del aprendizaje estratégico. La primera afirma que la estrategia es un proceso formal (Porter, 1979) y, la segunda, que es una percepción o forma de hacer negocio (Drucker, 1995).

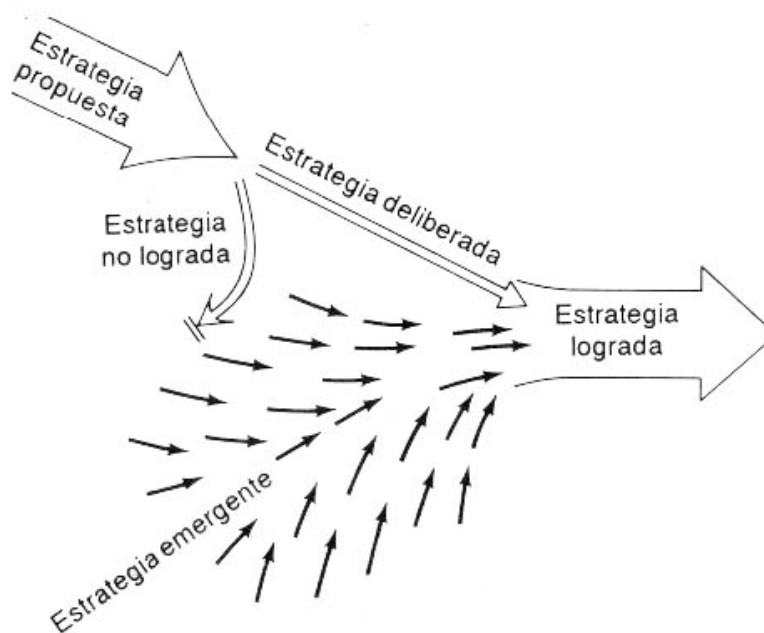
Uno de los problemas enfrentados es la implementación de las estrategias. Es en esta etapa que la precisión del pronóstico se prueba en el proceso estratégico real. Según Porter (1979), las estrategias pueden planificarse de acuerdo a ciertos criterios-, liderazgo en costo, diferenciación o enfoque y cada uno debe seleccionarse y planificarse, lo que constituye la base de la rentabilidad a futuro de la organización. La estrategia en sí misma implica una acción deliberada más que accidental o reactiva a acontecimientos. Sin embargo, las estrategias emergentes pueden ser, simplemente, una señal de la flexibilidad de la dirección y la habilidad para reaccionar a las circunstancias. En realidad, muchas organizaciones tienen probablemente una combinación de las dos.

La figura 2.8 muestra la integración de los dos enfoques, combinados con algunas estrategias que pueden ser no realizadas.

A menudo, la estrategia es un caso de supervivencia o de ganar más control sobre el producto final. Cuando la cadena distribuidora TRD

cambia su estrategia para controlar el proceso de manufactura de confecciones textiles está motivada más por la necesidad de tener mayor control sobre el precio y la calidad del producto final que por una estrategia deliberada. Otros autores señalan la tendencia cada vez más creciente hacia la burocratización del proceso de planificación, resultando en sistemas que son inflexibles, formales y excesivamente cuantificados. Inkpen y Choudhury (1995), como se señaló anteriormente, declaran que la ausencia de una estrategia puede hacer a una firma más flexible y capaz para responder a cambios externos.

Figura 2.8: Estrategias deliberada y emergente



Fuente: Mintzberg (1987)

Mintzberg y Waters (1985) diferencian las estrategias deliberadas de las estrategias emergentes. Las estrategias deliberadas son aquellas que se basan en instrucciones y en patrones sustentados en una serie de decisiones, las cuales no eran intencionales. Según estos autores, existen varios tipos diferentes de estrategia, que incluyen las estrategias planificada y la impuesta. La estrategia planificada consiste en una declaración de intenciones claras y articuladas, respaldadas por contratos formales. En este tipo de estrategia la dirección formula un plan tan detallado como sea posible, que es entonces implementado.

Sin embargo, uno de los problemas de una estrategia planificada es que se encuentra en un entorno altamente volátil mientras que muchas

estrategias se basan en el supuesto de un entorno estable. En realidad, el entorno en el que la organización opera es cambiante de forma rápida y los factores externos pueden imponer estrategias sobre una organización. Como en el caso de la centralización de los recursos en divisas que redujo la autonomía en el manejo de los mismos por parte de las organizaciones y modificó además el proceso de otorgamiento de crédito por parte de las instituciones financieras. La velocidad de las transformaciones tecnológicas en el sector de la informática obliga a las organizaciones de este sector y de la biotecnología a desarrollar una capacidad anticipativa ante esta realidad.

Muchas organizaciones no formulan su estrategia de acuerdo a modelos formales y racionales. En realidad, enfrentan dificultades en formular e implementar sus planes y en muchos casos se llega a la estrategia por medio de un proceso informal y creativo. El desarrollo de una estrategia a menudo es un proceso reactivo en respuesta a factores externos, tales como las nuevas tecnologías o el desarrollo de sectores nuevos en las ciencias.

Resulta de utilidad, por tanto, estructurar la formulación de la estrategia en un proceso formal que permita hacer una selección de sus elementos componentes de acuerdo al contexto, condiciones y expectativas de los actores que, aunque, evidentemente no pueda garantizar el acierto de la estrategia formulada, garantice una labor sistematizada y consciente que tienda a reducir los riesgos de una estrategia errónea y que sirva de aprendizaje a la organización y a sus miembros. Realmente, la estrategia no puede determinarse de forma ideal, consciente, formalizada, sino que se va configurando poco a poco, a partir de las decisiones que se toman y del comportamiento que da consistencia a estas decisiones.

La existencia real de la estrategia es un flujo continuo de decisiones y acciones a todos los niveles de la organización y en todas las direcciones que constituyen el proceso cíclico de dirección. El control de la estrategia asegura la retroalimentación del proceso, y la introducción de las modificaciones oportunas y, lo más importante, la creación de estrategias emergentes, las cuales exigen un sistema de control y un sistema de información sensible para dar respuesta a las circunstancias cambiantes y así mejorar la estrategia en curso. Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula.

La estrategia de una organización se encuentra en la mente de algunos directivos o quizás tan solo en la mente del director. En otras situaciones

existen estrategias que están más bien fragmentadas, tienen varios sentidos y no disponen de capacidad operacional. Y puesto que las estrategias, a pesar de la fidelidad exigida con respecto a una dirección una vez tomada, no son estáticas, sino que están sometidas a ajustes continuados y desarrollos posteriores, resulta difícil encontrar una estrategia acabada y aceptada por todos.

Más comunes que estas modificaciones de la estrategia, que en parte se deciden de la noche a la mañana, suelen ser los desarrollos de las estrategias que surgen de forma continuada, pues existe siempre un desarrollo ininterrumpido de la estrategia. Se trata de las muchas decisiones individuales que si bien se refieren a aspectos parciales de la estrategia, consideradas en su totalidad, conducen a un desarrollo posterior continuado de la estrategia global.

En la literatura se suele denominar a esta forma de desarrollo, evolucionista o incrementalista. Son precisamente estas modificaciones de la estrategia que se producen de una forma casi inadvertida, las que hacen necesaria la preocupación regular por la estrategia.

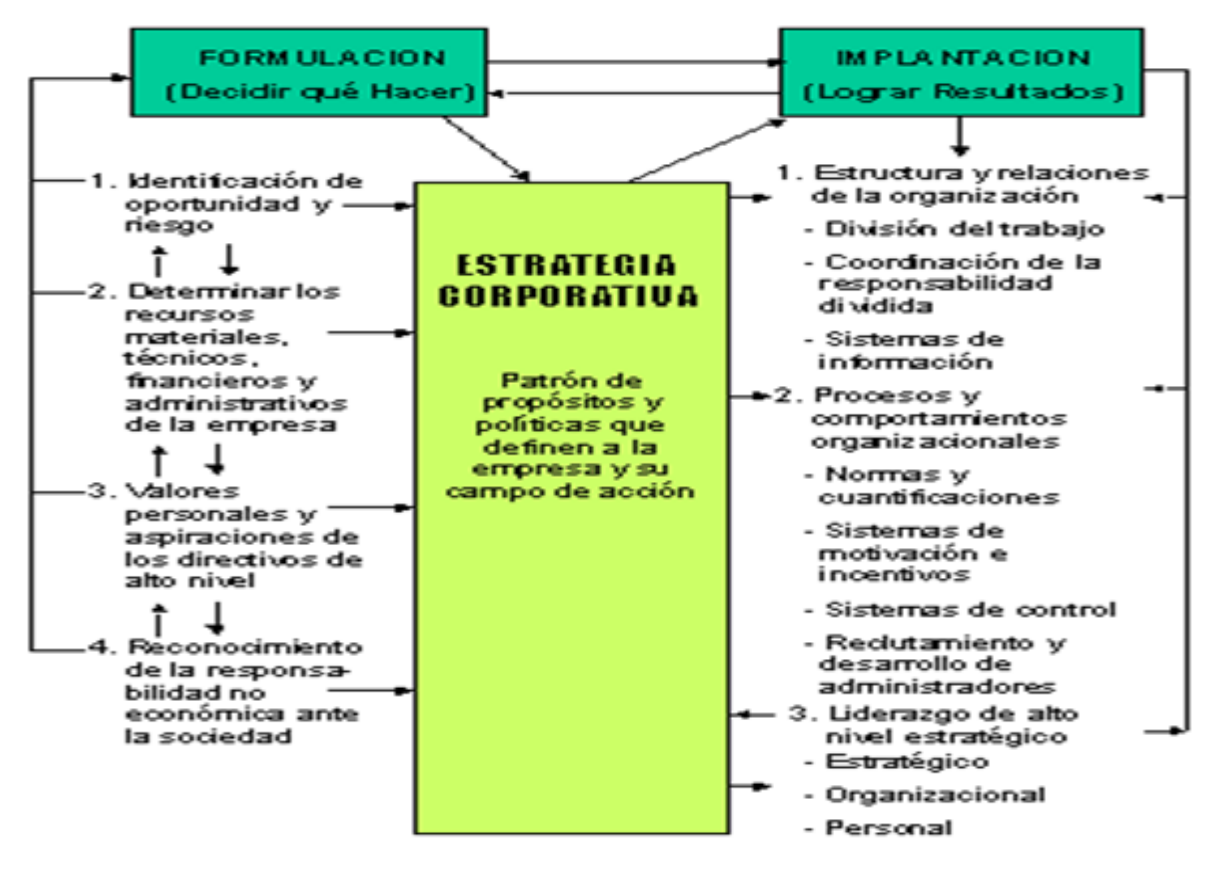
En la práctica, todo desarrollo de estrategias avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra emergente. Así como la elaboración de estrategias de forma exclusivamente deliberadas impide el aprendizaje, así también el desarrollo de estrategias emergentes impide el control. Llevado al extremo, ninguno de estos enfoques tiene mucho sentido; el aprendizaje debe aparejarse con el control y por tanto, la estrategia deliberada y la emergente forman los puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias reales.

De esta manera, la estrategia de una organización es consecuencia tanto de un proceso deliberado, intencional o racional (estrategia deliberada) como el resultado de la respuesta a los problemas a los cuales se enfrenta y que están basada en la experiencia o en la estructura de poder existente (estrategia emergente), la dirección estratégica es un proceso continuo que combina estrategias intencionales y emergentes. Los cambios en la situación de la organización, ya sean interno, externos o ambos, conducen a ajustes estratégicos; de aquí que el papel del líder es diferente al que presentan las escuelas de pensamiento prescriptivo. No solo deben preconcebir estrategias deliberadas sino, y fundamentalmente, deben dirigir el proceso de aprendizaje estratégico, lo que significa prestar atención a las personas involucradas en el proceso y a las estructuras que propicien el aprendizaje; resultando de esto que la

dirección estratégica consiste en el arte de integrar las relaciones entre el pensamiento, la acción y el aprendizaje.

La dirección estratégica es un proceso continuo que nunca termina y no un acontecimiento que comienza y tiene un final y que una vez que se lleva a cabo, se puede echar a un lado o guardar, sin ningún tipo de riesgo durante un lapso de tiempo. Por ello aunque los modelos describen secuencialmente el contenido, esta visión no puede enturbiar la realidad de este proceso continuo. Sin embargo, desde la concepción inicial de la escuela de diseño, este proceso se ha presentado como una dicotomía entre la formulación y la implementación, como se muestra en el esquema presentado por Andrews en su concepción de la estrategia.

Figura 2.9: La estrategia como modelo de decisiones interrelacionadas

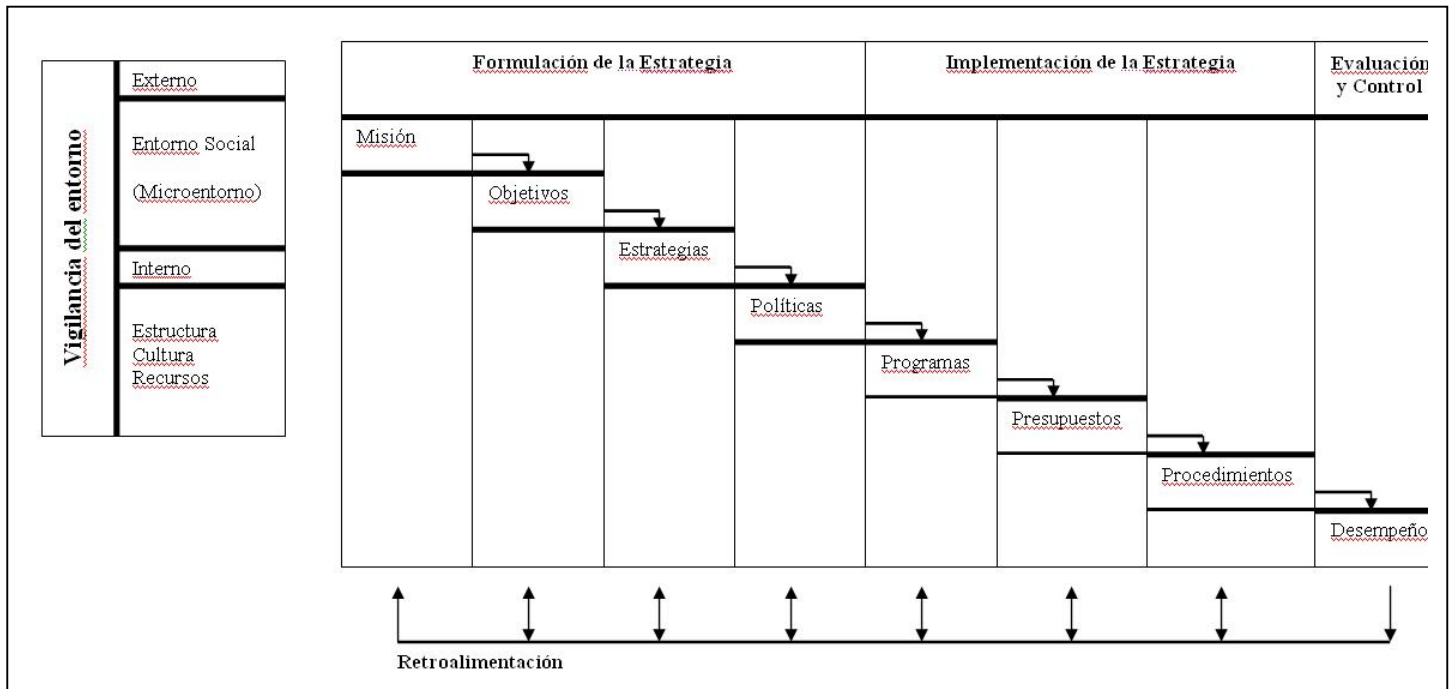


Fuente: Andrews, K.R.: El Concepto de Estrategia Corporativa, 1980.

A partir de estas definiciones primarias se desarrollan diversos modelos en los que se ponen de manifiesto las características de las diferentes

escuelas de pensamiento estratégico. En la figura 2.10 se muestra un modelo que refleja esencialmente los postulados de la escuela de planificación.

Figura 2.10: Modelo de Dirección Estratégica



Fuente: Thomas Wheelen y David Hunger A descriptive model of strategic management. En Strategy Process, Content, Context. An international perspective. B. de Wit y R. Meyer. West Publishing Company 1994

En este modelo se destaca el desarrollo secuencial de la estrategia como un proceso en cascada con el despliegue desde la misión, los objetivos, las estrategias y todos los instrumentos que permiten su realización hasta el desempeño de acuerdo con los postulados de esta escuela.

La mayor parte de los modelos que se han hecho de los procesos son de tipo descriptivo y secuencial e independientemente del contenido y del número de etapa existen mas o menos siete etapas que pueden ser diferenciadas. Estas etapas son:

- Reflexión estratégica
- Diagnóstico o análisis estratégico
- Segmentación estratégica
- Formulación de la estrategia
- Estrategia de relaciones

- Implantación de la estrategia
- Seguimiento y control

Las etapas menos señaladas o desarrolladas en la bibliografía son la tercera (segmentación estratégica) y la quinta (estrategia de relaciones), por cuanto la primera generalmente se utiliza en empresas diversificadas y de amplio ámbito y la segunda en organizaciones que construyen vínculos estratégicos con sus públicos objetivo y organizaciones relacionadas y competidoras.

A continuación, se analizarán estas etapas atendiendo a los siguientes criterios: papel que juega, esencia, contenido, instrumentos más utilizados y resultados esperados.

Reflexión estratégica.

Generalmente todo proceso estratégico comienza con una reflexión acerca de los resultados obtenidos, los niveles de turbulencia del entorno, la capacidad y competencias de la organización, así como los objetivos que se persiguen, el horizonte temporal y las expectativas a futuro del equipo de dirección. Constituye el punto de partida de la estrategia, el análisis introspectivo y de proyección a futuro del equipo de dirección. Es el análisis de lo que hace bien la organización y lo que debe desechar, la determinación de los movimientos a realizar, de las fuerzas impulsoras, tanto de la continuidad como del cambio, y el consenso de sus directivos acerca de los elementos clave de la organización.

Es un proceso de búsqueda de un enfoque único, compartido y anticipativo de todos los participantes en el proceso acerca de la organización y de sus desafíos generando un compromiso compartido y la implicación de sus miembros.

La formulación de la estrategia organizacional está dirigida a establecer el **cómo** lograr los resultados esperados en relación con la situación y las expectativas de la organización. Por lo general, consiste en enfoques y prácticas anteriores que han dado buenos resultados y de cambios, sobre todo en condiciones críticas, que hagan corresponder los movimientos estratégicos de la organización con la incertidumbre del entorno.

La creación de una estrategia es un proceso continuo que, partiendo de los **"qué se hace"**, y basándose en cierta estabilidad y continuidad, traza los **"cómo se hace"**, que evolucionan de manera constante. Debido a que los movimientos estratégicos y los nuevos enfoques de actuación se

hacen de manera continua, la estrategia de una organización se va formando con el tiempo, como una mezcla de enfoques que permanecen, de acciones recientes en proceso y de la proyección de movimientos que se pretenden realizar; por lo tanto, la estrategia tiene un elemento proactivo de carácter anticipativo y un elemento reactivo o de respuesta a las nuevas oportunidades, posibles desarrollos y de experiencias de éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores.

Esto exige la inclusión de la reflexión acerca de la historia de la organización, su situación actual, su identidad, la valoración de las experiencias, aciertos y desaciertos de los movimientos estratégicos anteriores, etc. Por otra parte, incluye también la interiorización de los desafíos que implica la renovación y la respuesta a las condiciones cambiantes, así como la visión general de la dirección de la organización en el futuro. En la tabla 2.2 se recoge de forma sintética estos aspectos.

Tabla 2.2: Etapa de reflexión estratégica

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS DE LA ETAPA
<p>Información de base: productos, mercados, clientes, tecnologías, competidores, competencias distintivas.</p> <p>Esencia, oficio, identidad, valores, filosofía organizacional, visión, misión.</p> <p>Negocio, impulso estratégico.</p> <p>Evaluación de la estrategia actual (implícita o explícita).</p>	<p>Definición y sensibilización de los actores.</p> <p>Creación del equipo estratégico.</p> <p>Trabajo en grupo. Método interactivo. Técnicas para generar ideas.</p> <p>Técnicas para lograr consenso.</p> <p>Métodos heurísticos de exploración.</p> <p>Análisis estructural.</p> <p>Método Delphi.</p> <p>Instrumentos estadísticos para procesar información.</p> <p>Bases de datos.</p>	<p>Propósito estratégico.</p> <p>Precisión de la misión.</p> <p>Precisión de la visión.</p> <p>Identidad corporativa.</p> <p>Lineamientos estratégicos.</p> <p>Guía general de comportamiento organizacional.</p>

Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico es un enfoque sistémico para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia de una organización y en su capacidad interna para asegurar su éxito en un ambiente futuro. Su propósito es determinar las características del entorno en que se mueve y se moverá la organización, las variables que la afectarán más directamente y las opciones y oportunidades estratégicas que se avizoran a futuro, así como la caracterización multilateral de la organización y sus potencialidades para enfrentar los retos y desafíos. Las decisiones estratégicas deben basarse en una evaluación del entorno de la organización actual y futuro y de la situación de esta para enfrentarlo.

El análisis situacional concentra el esfuerzo de los directivos en la definición de la situación estratégica de la organización y en la identificación de las opciones estratégicas a futuro. Incluye el análisis de la superestructura y los actores implicados, que incluye el estudio del macroentorno global y nacional, el microentorno, fundamentalmente el análisis del sector y del mercado, el análisis interno desde el punto de vista de la estrategia, competitividad, competencias y la determinación de los problemas estratégicos que debe enfrentar la organización.

El estudio del entorno general, común a cualquier organización, permite caracterizar las condiciones ambientales en las cuales debe desarrollar su actividad la organización y que generalmente se realizan en cuatro dimensiones, tecnológica, económica, socio – cultural y político – legal. Para cada una de estas dimensiones se establecen los factores y variables que sirven de referencia para elaborar el perfil del entorno. En ocasiones, este análisis se realiza de forma intuitiva, aunque en la actualidad es más común disponer de sistemas de vigilancia y de información permanente.

El entorno específico, o microentorno, constituye el medio específico en que la organización realiza su actividad y en el que se expresan las tendencias generales de la sociedad.

Es importante que este análisis que descompone la organización en sus negocios y actividades componentes, no debe eliminar su visión integral como un sistema, donde el desarrollo de cada una de las partes componentes y su interacción determinan las sinergias del sistema que es, en última instancia, la esencia de la dirección estratégica. En la tabla 2.3 se recoge de forma sintética estos aspectos.

Tabla 2.3: Etapa de diagnóstico estratégico

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS
Análisis del entorno general o macroentorno. Análisis del entorno específico o microentorno. Análisis interno. Recursos, Capacidades y Competencias de la Organización. Análisis de la superestructura. Análisis de los actores. Análisis DAFO.	Diamante de la Competitividad Nacional. Mapa de grupos estratégicos. Análisis de las 5 fuerzas. Análisis de la Competencia. Auditoria de recursos. Análisis funcional. Cadena de valor. Análisis económico financiero. Árbol de competencias. Benchmarking. Mapa de poder. Matriz DAFO.	Elección de las variables relevantes, tendencias e impactos estratégicos. Escenarios / visión. Fuerzas motrices potenciales. Evaluación del atractivo y posicionamiento en el sector. Factores clave del éxito. Competencias esenciales organizacionales. Evaluación de las demandas y el poder de los actores. Objetivos generales. Problemas estratégicos.

Segmentación estratégica

Un segmento estratégico es un conjunto homogéneo de bienes y/o servicios destinados a un mercado o público objetivo específico, con competidores determinados y para el cual es necesario formular una estrategia. Cada uno de ellos representa un frente de batalla diferenciado y su identificación constituye una tarea muy delicada del proceso estratégico que en muchas ocasiones se identifica con la determinación de las unidades estratégicas de negocio.

La segmentación estratégica es el proceso de identificación de los segmentos estratégicos actuales y potenciales en que se desarrolla y desarrollará la organización. Por lo tanto, su finalidad consiste en la representación del "campo de batalla" y de los diferentes frentes en los que trabaja y debe trabajar la organización para garantizar su desarrollo y competitividad, definiendo los diferentes segmentos estratégicos que representan negocios individuales que tienen factores clave de éxito, competencias, competidores específicos y perspectivas diferentes a futuro.

Una organización no compite en el mercado, sino los negocios o actividades que en ella se realizan, por lo que resulta necesario determinar el atractivo y potencial de cada negocio o actividad que la integran, las sinergias existentes entre ellos, las actividades que comparten, los recursos, capacidades y competencias que pueden transferirse a toda la organización. En la tabla 2.4 se recoge de forma sintética estos aspectos.

Tabla 2.4: Etapa de segmentación estratégica

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS
Análisis integral de los negocios Análisis de los mercados Análisis de los grupos estratégicos Análisis del sistema de valor Posicionamiento de los competidores	Campo de batalla Matrices estratégicas o modelo de cartera de negocios o actividades Ciclo de vida de los productos / servicios Sistema de valor y cadena de valor Evaluación de la fuerza competitiva	Representación del campo de batalla y equilibrio de la cartera de negocios Oportunidades de creación de nuevos negocios; desarrollo y abandono de negocios Reagrupamiento de los productos / servicios comercializados o a comercializar por la empresa en segmentos estratégicos con iguales competencias, factores clave de éxito y competidores Definición de I+D, recursos, desarrollo de competencias, inversiones para desarrollo futuro

Formulación de la estrategia

La visión, los objetivos y las metas son las fuerzas que dirigen a la organización, la estrategia es el medio para lograrlo. El proceso para elegir la estrategia resulta complicado debido a las contradicciones entre las fuerzas del entorno los grupos de influencia, los recursos futuros y las capacidades actuales y las características e intereses de los directivos clave.

Por ello esta etapa establece las perspectivas de la organización, los planes para alcanzarlas, los cursos de acción, los patrones de comportamiento adecuados, las posiciones en el sector y en el mercado, y el marco de flexibilidad necesario para realizar maniobras y establecer las estrategias contingentes en correspondencia con los cambios del entorno. En la tabla 2.5 se recoge de forma sintética estos aspectos.

Tabla 2.5: Etapa de formulación de la estrategia

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS
<p>ESTRATEGIA CORPORATIVA</p> <p>Análisis de los negocios.</p> <p>Desarrollo de las competencias esenciales.</p> <p>Estrategia de integración, diversificación, especialización.</p> <p>Gestión de la cartera de negocios.</p> <p>Fuente de financiamiento.</p> <p>Asignación de recursos/inversiones.</p> <p>Gestión de infraestructura.</p> <p>ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</p> <p>Análisis del sector.</p> <p>Análisis del mercado.</p> <p>Análisis de la competencia dentro del grupo estratégico.</p> <p>Análisis interno. Análisis de la cadena de valor.</p> <p>Determinación de la ventaja competitiva.</p> <p>Definición y evaluación de opciones estratégicas.</p> <p>Evaluación y elección de la estrategia.</p>	<p>Análisis morfológico.</p> <p>Árboles de competencia.</p> <p>Método multicriterio.</p> <p>Análisis de riesgos.</p> <p>Evaluación de estrategias.</p> <p>Método interactivo.</p> <p>Prueba de rendimiento.</p>	<p>Forma específica de comportamiento competitivo (ventaja competitiva).</p> <p>Estrategia corporativa</p> <p>Estrategia competitiva, crecimiento y de competencia</p> <p>Viabilidad de la estrategia.</p>

Estrategia de relaciones

Una organización no existe sola en un entorno, sino en continua interrelación con otras organizaciones, clientes, organizaciones, proveedoras, competidoras, reguladoras, de consumidores, estatales, no gubernamentales, gremiales, grupos de poder, etc.; de aquí, que se requiera el establecimiento de relaciones estratégicas con aquellas instituciones u organizaciones que jueguen un rol importante en el desempeño actual y futuro de las organizaciones. A este fin, la estrategia de relaciones permite identificar qué relaciones estratégicas resulta necesario desarrollar, con quiénes y con cuáles propósitos u objetivos.

En esta etapa se establecen las relaciones de cooperación y alianzas estratégicas para garantizar la realización de las estrategias centrales de la organización. Tiene un carácter eminentemente material y económico-financiero, pero con un matiz político, tanto a lo externo como a lo interno. En esta etapa, juegan un papel muy importante las comunicaciones y los procesos de negociación, así como las relaciones de poder. En la tabla 2.6 se recoge de forma sintética estos aspectos.

Tabla 2.6: Etapa de estrategia de relaciones

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS DE LA ETAPA
Análisis de los vínculos e interrelaciones internas. Determinación de necesidades de vínculos e interrelaciones con otras organizaciones. Sinergia entre seguridad-control- valor. Competencia distintiva.	Alianzas estratégicas. Convenios y contratos de colaboración / cooperación, franquicias. Integración. Outsourcing. Fusiones, adquisiciones. Ventas.	Acuerdos de cooperación, outsourcing, alianzas productivas, cadena de distribución, fuentes de capital, franquicias, acuerdos de administración, convenios colectivos de trabajo.

Implementación de la estrategia

Para lograr la aplicación eficaz de la estrategia seleccionada se requiere la apropiación intelectual y afectiva de la anticipación, la unión entre la pasión y la razón, entre el corazón y el espíritu, esta es la clave del éxito de la acción y de la realización personal de los individuos que conforman

la organización. Las estrategias son eficaces cuando combinan la reflexión y el control con la flexibilidad y el aprendizaje de la organización, cuando se hacen colectivas y guían el comportamiento organizacional.

La implementación significa la concreción en acciones oportunas de los movimientos estratégicos a realizar, tanto si implican la continuidad de los cursos de acción, como si representan una transformación de la organización. La profundidad de su contenido depende de la situación estratégica concreta y de su contexto.

La implementación de la estrategia no es un proceso que sigue a la elaboración de la estrategia, sino que ambos forman parte de un proceso que coexiste en tiempo y espacio. La implementación es el objetivo del proceso estratégico, y es lo que garantiza que la estrategia se convierta en acciones para lograr la visión y los objetivos estratégicos de la organización. En la tabla 2.7 se recoge de forma sintética estos aspectos.

Tabla 2.7 Etapa de implementación de la estrategia

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS
Definición de las áreas de resultado clave. Plan de negocios. Planes de acción. Organización estratégica (liderazgo, estructura, cultura y sistema de información). Comunicación interna y externa.	Diseño organizacional. Sistema de dirección y liderazgo. Profundización o cambio de la cultura organizacional. Comunicación interna y externa. Planes y programas estratégicos. Presupuestos. Dirección Integrada de proyectos. Áreas de Resultados Clave. Dirección de sistemas e indicadores. Sistema de inteligencia y de la información. Gestión del Conocimiento. Gestión de la Información.	Plan de Negocios. Plan de acción. Estructura de la organización. Sistema de información. Identidad e imagen. Plan de comunicación.

Seguimiento y control

El objetivo de esta etapa es materializar la estrategia deliberada e intencionada y garantizar el desarrollo de las estrategias emergentes que enfrenten las contingencias e incertidumbres del entorno, garantizando la continuidad de la estrategia, la flexibilidad necesaria para anticiparse y responder a los cambios que se producen en el entorno, así como el control o seguimiento de los procesos y la medición de la estrategia diseñada e implementada.

Está destinada a asegurar la materialización de la estrategia, ayudar a la dirección al análisis y evaluación del proceso de dirección estratégica. Constituye la fuente de retroalimentación acerca de la eficacia y eficiencia de la estrategia.

Traduce la estrategia y visión en un sistema de gestión y medición estratégica basado en las relaciones de causalidad, así como en los inductores de actuación para los diferentes elementos que participan en el proceso estratégico. En la tabla 2.8 se recoge de forma sintética estos aspectos.

Tabla 2.8 Etapa de seguimiento y control

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS DE LA ETAPA
Diseño del sistema de seguimiento. Evaluación de las potencialidades de la competencia, los mercados y la empresa. Análisis de la información estratégica (sector, demanda, clientes, consumidor, proveedor, etc.). Búsqueda de alternativas de adaptación en función de los objetivos (Estrategias de contingencias). Diseño del sistema de control. Objetivos. Planes, proyectos, presupuestos.	Tablero de comando (Balance Scorecard). Sistema de control estratégico. Sistema de información. Vigilancia tecnológica. Control interno. Auditoria estratégica. Precios de transferencia. Dirección por Objetivos. Dirección por Valores.	Sistema de seguimiento. Sistema de control.

2.6 Niveles de la estrategia

Generalmente se acostumbra a dividir o jerarquizar por niveles la estrategia organizacional. Las estrategias pueden ser hecha por agrupaciones diferentes de grupos de individuos y de tareas, el nivel más bajo de agregación sería el de una persona y de ahí las estrategias individuales, mientras que el mayor nivel de agregación incluye todas las personas de la organización, estas son las estrategias corporativas.

Esta jerarquización por niveles de la estrategia responde a la necesidad de mejorar la dirección de la organización frente a un entorno cada vez más turbulento y sobre todo en organizaciones que realizan diferentes

tipos de actividades. En una organización que se dedica a una sola actividad o negocio y además se desarrolla en un entorno estable, pudiera existir un solo nivel de estrategia donde la búsqueda de capacidades, ventajas competitivas y sinergia se correspondería con la actividad a nivel más de base. En la actualidad, lo más corriente sin embargo, es la necesidad del desarrollo cuidadoso de recursos, competencias, ventajas competitivas y sinergia, que den respuesta a los entornos inestables y complejos que sean comunes para todas las actividades y negocios que componen la organización, las estrategias específicas para cada una de estas actividades o negocios, y las estrategias funcionales que garanticen el funcionamiento de la organización.

La distinción analítica más común entre niveles de agregación, hecha en la literatura de dirección, es entre niveles corporativos, de negocios y funcionales.

La estrategia corporativa incluye las decisiones que tienen el mayor alcance posible y que engloban la totalidad de la organización. Se trata de considerar las relaciones de la organización con su entorno, son decisiones que no pueden descentralizarse dado su elevado nivel de complejidad. La toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo, implica grandes riesgos por cuanto el destino de la organización y su desempeño depende en gran medida de estas.

A este nivel corresponden las decisiones referentes al campo de actividad, la determinación de las capacidades, las vías de crecimiento, las relaciones y las sinergias entre las diferentes partes que la componen.

La estrategia de negocio establece la forma de desarrollar la actividad o el negocio para obtener un desempeño superior, en relación a un conjunto de productos y/o servicios dirigidos a un grupo específico de consumidores. Estas estrategias deben ser congruentes con la estrategia corporativa de manera que se formulen y pongan en práctica acciones estratégicas que tributen a los objetivos y metas superiores.

Finalmente las estrategias funcionales consisten en determinar la forma de utilización y aplicación de los recursos y habilidades dentro de cada área funcional con vistas a maximizar la productividad de dichos recursos. Estas estrategias consolidan los requerimientos funcionales exigidos por los otros niveles estratégicos. Para algunos autores las estrategias funcionales están más referidas al campo de las tácticas.

La separación de estos tres niveles es muy difícil en la práctica, sus límites son bastantes difusos, ya que mas allá de la denominación que se utiliza estas jerarquías deben ser un continuo desde la pura abstracción intelectual hacia la acción. Para los estrategas la relevancia de esta observación es la resistencia a la tentación de una visión estratégica compartimentada, lo cual resulta fácil decir pero no hacer. En los últimos años las autodenominadas organizaciones modernas, se organizan en unidades de negocios, que han elevado el riesgo de que el sistema sea conformado por partes sustanciales que se convierte en áreas cuasi independientes. A esta visión parcial de negocio le han denominado Hamel y Prahalad, "la tiranía de la unidad estratégica de negocio".

A estos tres niveles tradicionales es necesario añadir otro nivel de estrategia que se genera cuando se trata de conformar una estrategia para grupos de varias organizaciones integradas en cadenas productivas, redes o clusters. A esta nueva estrategia se le denomina como estrategia multiorganizacional o estrategia de redes.

2.7 Soportes estratégicos

La mayor parte de las estrategias diseñadas no son llevadas a la práctica por lo que no se logra su implementación. Según investigaciones realizadas por Kaplan y Norton, un estudio de 275 gestores de cartera señala que la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí¹², mientras que una encuesta realizada a consultores organizacionales indica que aproximadamente el 90% de las estrategias formuladas correctamente no se aplican con éxito.

Lo anterior se corrobora con un artículo aparecido en la revista Fortune en 1999 sobre divulgados fracasos empresariales, destaca que el énfasis puesto en la estrategia y la visión, lleva a la creencia errónea de que lo único que hace falta es contar con la estrategia correcta y añadía que aproximadamente en el 70% de los casos el verdadero problema no es una mala estrategia sino su mala aplicación¹³ por el hecho de que nueve de cada diez estrategias aprobadas no llegan a ser implantadas operativamente (revista Fortune).

La causa fundamental de esta situación es que las estrategias se diseñan, en su generalidad, partiendo de la concepción dicotómica entre formulación e implementación. La literatura sobre dirección estratégica ha

¹² "Measures That Matter", Ernst & Young, (Boston, 1998), 9.

¹³ Walter Kiechel, "Corporate Strategists under Fire", revista Fortune 27 diciembre 1982, pp. 38.

dedicado una mayor extensión y esfuerzo al estudio de la formulación o diseño de las estrategias mas apropiadas para la organización que al análisis de los problemas relacionados con su implementación. Este mayor énfasis en la formulación ha podido conducir hacia una escasa atención a los problemas de su implementación y, como consecuencia de ello, unos pobres resultados con relación a los objetivos estratégicos.

Generalmente, los enfoques prescriptivos que prevalecen en la literatura y en las casas consultoras reconocen la necesidad del desarrollo de los soportes estratégicos como elementos imprescindibles para la puesta en marcha de una estrategia. Mientras que el diseño de la estrategia resulta, en gran medida, una actividad impulsada por el entorno, su implementación es ante todo una actividad impulsada por la organización.

Esta concepción ha ido cambiando en los últimos años, durante los cuales ha proliferado una literatura enfocada en el proceso de realización de la estrategia. Para implantar la estrategia es necesaria una superestructura que la sustente, ya que se requiere un conjunto de condiciones y decisiones para hacerla realidad. La implementación de la estrategia ,por tanto, resulta un proceso complejo por la cantidad de factores que interactúan. El desafío consiste en garantizar un sistema organizacional coherente con la estrategia; cuanto mayor sea la correspondencia, entre los diferentes elementos del sistema con la estrategia, y entre el sistema organizacional en su conjunto con la misma, o sea, el sistema de gestión estratégica, mayores serán los resultados estratégicos .

De la misma manera que no existe “una manera óptima” para formular estrategias, no existe tampoco “una mejor forma de organización”. El supuesto general es que la estrategia es formulada y después implantada, “con las estructuras organizacionales, los sistemas de control y demás, detrás de la estrategia, siguiéndola con obediencia. En la realidad, la formulación y la implantación están entretejidas en un complejo proceso interactivo, en el que la política, los valores, la cultura organizacional, los estilos de dirección y los sistemas administrativos, determinan o restringen decisiones estratégicas específicas. Y las complicadas maneras en que se mezclan la estructura y los sistemas influyen en los resultados.

La ejecución de la estrategia es una tarea dinámica orientada a la acción, que pone a prueba la capacidad de liderazgo del cambio organizacional. La puesta en práctica y ejecución de la estrategia supone transformarla en acción, y luego, en resultados.

Distintos autores señalan diferentes componentes al tratar los soportes organizacionales de la estrategia. Por ejemplo, Menguzzato y Renau (1991) consideran: organización y estructura organizacional, dirección y liderazgo, cultura empresarial, sistemas de planificación y control, y el sistema de información y el sistema de comunicación. Navas y Guerras (1996) incluyen: diseño organizativo, sistema de dirección y liderazgo, planificación estratégica, control estratégico y control interno. Mientras que Bueno (1996) tiene distintos elementos en diferentes partes de su libro, por ejemplo, en el estrategrama 2: denominado el soporte estratégico, distingue: estructura de la organización, productos, mercados o clientes, unidades de negocio, cultura, estilo de dirección. Thompson y Strickland (2004) incluyen: organización; presupuesto; políticas y procedimientos; mejores prácticas y mejora continua; sistemas de información, comunicación, comercio electrónico y operacionales; sistema de recompensa y estímulo; ambiente de trabajo y cultura; y liderazgo.

Un famoso artículo conocido como “El esquema de los 7 círculos” de Waterman, Peters, y Phillips (1982) y cuyo título original era “La estructura no es la organización” consideraba que la efectividad de una organización depende de la interacción de varios y distintos factores: estructura; estrategia; sistemas; estilo; habilidades; personal; y valores compartidos, los cuales en idioma inglés comienzan con s y por eso es conocido como el esquema de las siete S. Aunque la división es un tanto arbitraria, tiene la virtud de reconocer la complejidad de la organización y dividirla en partes manejables, que constituyen variables interrelacionadas y que propician una visión holística.

Tabla 2.9 Elementos integrantes de los soportes estratégicos.

Menguzzato y Renau	Navas y Guerras	Bueno	Thompson y Strickland	Waterman, Peters y Phillips
Organización / Estructura	Diseño organizativo	Estructura organizacional	Organización	Estructura
Dirección y Liderazgo	Sistema de dirección y liderazgo	Productos	Presupuesto	Sistemas
Cultura empresarial	Planificación	Mercados o	Políticas y	Estilo

	estratégica	clientes	procedimientos	
Sistemas de planificación y control	Control estratégico	Unidades de negocio	Mejores prácticas y mejora continua	Habilidades
Sistemas de información y comunicación	Control interno	Cultura	Sistemas de información, comunicación, comercio electrónico y operacional	Personal
		Estilo de dirección	Recompensa e incentivo	Valores compartidos
			Clima y cultura	
			Liderazgo	

Fuente: Menguzzato y Renau (1991); Navas y Guerras (1996); Bueno (1996); Thompson y Strickland (2004); Waterman, Peters, y Phillips (1982).

Como se puede inferir, existe gran diversidad de criterios acerca de los soportes estratégicos en los autores referenciados y en otros que responden a una concepción prescriptiva y ,por tanto, dicotómica del proceso estratégico. Los elementos mas comunes son: liderazgo y estilo de dirección, organización o estructura, sistemas administrativos y cultura organizacional. En la visión descriptiva, el proceso estratégico se concibe como algo continuo, en el cual la organización se ve inmersa de forma integral, respondiendo a su conceptualización como sistema complejo.

A continuación se desarrollarán algunos de estos factores:

Liderazgo

Un factor determinante para el éxito de una estrategia es la forma de dirección del proceso estratégico. En la mayoría de los textos sobre dirección estratégica se establece una fórmula sencilla para el éxito: diseñar un plan estratégico sólido, ponerlo en práctica, ejecutarlo cabalmente, ajustarlo según las necesidades y ... triunfar. Pero resulta muy fácil decir, lo difícil sería hacer, por lo que resulta imprescindible el ejercicio de un liderazgo eficaz que sirva de bujía inspiradora de este proceso. Y aquí el líder tiene que desempeñar los diez roles, que describió Mintzberg, sobre la base de su carácter visionario y emprendedor, y llevar a cabo su función de estrategia pero en el campo de batalla.

Un elemento clave para el éxito estratégico es la creación de un clima organizacional que propicie la innovación y las iniciativas de los participantes en el proceso y el reforzamiento de los patrones culturales acordes con la estrategia, y debe propiciar el cambio cultural cuando sea

necesario, lo que exige flexibilidad, receptividad, tolerancia y aceptación del riesgo.

La tarea del liderazgo consiste en crear una cultura anticipativa e innovadora que promueva la capacidad de respuesta a la dinámica del entorno mediante la administración de las habilidades y capacidades humanas, el desarrollo del oficio, la gestión del conocimiento y su integración en competencias centrales de la organización.

Los líderes poseen el poder y la capacidad para promover el desarrollo de relaciones de cooperación entre los diferentes grupos, unidades, negocios y departamentos, así como agentes externos a la organización. Deben alentar el comportamiento ético y el cumplimiento de las normas por parte de todos los integrantes de la organización, para ello deben predicar con su propia conducta e integridad personal y las decisiones que tome deben tener un contenido ético y estar en correspondencia con la responsabilidad social de la organización.

Los líderes deben alinear la organización en función de la estrategia, de manera que garanticen que los esfuerzos cotidianos estén en correspondencia con los objetivos y metas de la organización y las exigencias del entorno. La creación de sistemas de información y comunicación tanto formales como informales permite comunicar y transmitir el contenido de la estrategia y también su seguimiento, así como los avances y dificultades, el control de las situaciones y la estimulación y la movilización de los esfuerzos organizacionales para lograr el éxito estratégico.

Por supuesto, que diferentes estilos de dirección y liderazgo tienen cabida en dependencia de múltiples factores tales como: el tipo de actividad u organización, su idiosincrasia, el contexto, la complejidad de la organización y sus procesos, las características profesionales y personales de los individuos y colectivos de trabajo, incluyendo las características de la estrategia.

La cualidad más importante del liderazgo es la capacidad de comunicar y hacer compartida una visión de futuro y la percepción generalizada de saber hacer y qué hacer en cada momento para lograr los resultados deseados. Esto se traduce en el desarrollo de una organización basada en la estrategia.

Estructura

En la literatura para la enseñanza de la dirección estratégica, generalmente se considera como soporte organizacional solamente la estructura, sin embargo, resulta necesaria una visión más amplia de la organización. En la actualidad muchos autores consideran la organización estratégica como aquella que sea capaz de desarrollar las condiciones para su realización, independientemente del grado de incertidumbre y complejidad del entorno.

La relación entre estructura y estrategia ha sido objeto de atención desde los años sesenta, siendo Alfred Chandler (1962) el pionero de estos estudios. Sin embargo, la práctica de la dirección de las organizaciones siempre ha llevado a una correspondencia entre la estrategia, la forma de conducirla y el funcionamiento organizacional. Chandler analiza la evolución de 70 grandes empresas norteamericanas en el período 1909-1959 y llega a la conclusión de que “la estructura sigue a la estrategia” ya que las estrategias de crecimiento generan contradicciones en el funcionamiento organizacional, lo que provoca modificaciones en la estructura y de lo contrario, la no obtención de los objetivos estratégicos propuestos. Por otra parte, sus estudios demuestran una correspondencia entre tipos de estrategias y estructuras, y por último, que las modificaciones estructurales no se producen de forma inmediata sino como consecuencia de las dificultades o barreras estructurales que afectan su realización.

Estas conclusiones han servido de pautas a numerosos estudios que establecen relaciones de correspondencia entre estrategias mas complejas o globales con formas organizativas determinadas. Aun cuando se acepte esta influencia, no es menos cierto que es recíproca y de carácter complejo, porque existen múltiples factores que la condicionan. De manera tal, que aunque se hace corresponder una forma única de estructura a un tipo de estrategia, diversidad de factores como el entorno, la historia de la organización, el nivel de especialización, los vínculos con otras organizaciones, las pautas organizacionales, el estilo de dirección, los intereses y relaciones de poder, entre otros, hacen que no siempre exista una correspondencia totalmente biunívoca como se afirma. Así, a una empresa con un solo negocio se hace corresponder una estructura simple, sin embargo pequeñas empresas de software tienen estructuras profesional o adhocracia¹⁴.

¹⁴ Para profundizar en estos aspectos puede consultarse el libro “La Estructuración de las Organizaciones” de H.Mintzberg (1984).

La estructura sigue a la estrategia tanto como el pie izquierdo sigue al derecho al caminar (Mintzberg 1993: 343) ¹⁵. Las dos existen de manera **interdependiente**, comunicándose entre sí, incidiendo una en la otra, influyéndose de forma mutua. Existen ocasiones en que una estructura es rediseñada para llevar a cabo una nueva estrategia; no obstante, la selección de cualquier nueva estrategia es igualmente influenciada por las realidades y potencialidades de la estructura existente. (Mintzberg y Quinn (1993: 343).

Aspectos a considerar en el diseño o rediseño de las estructuras en correspondencia con la estrategia serán los niveles de centralización y autoridad para los elementos decisorios de la organización, la determinación de las actividades a realizar por la organización y las contratadas a otras entidades, las relaciones y mecanismos de coordinación internos y externos y las actividades compartidas, entre otros, que determinarán la complejidad y la funcionalidad de las estructuras y su integración con la estrategia. Las nuevas prioridades estratégicas han llevado a crear estructuras racionales, planas y horizontales que aseguren el desarrollo de las capacidades organizacionales y los procesos de innovación.

Las estructuras y los sistemas de apoyo que le son propios funcionan como factores esenciales en el proceso estratégico. Los sistemas están constituidos por todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día, año a año. Si se quiere comprender como una organización logra sus objetivos no hay más que observar sus sistemas, los cambios en los sistemas refuerzan la efectividad organizacional.

Sistemas administrativos

Los sistemas administrativos de apoyo estratégicamente concebidos facilitan la realización de la estrategia. El sistema de planificación constituye un proceso de decisión mediante el cual se trata de decidir acerca de cómo se debe desarrollar la organización en el futuro y de establecer los instrumentos que permitan su materialización en el tiempo. En el caso cubano, este sistema tiene carácter anticipativo y de conciliación entre las diferentes organizaciones y niveles de la sociedad.

¹⁵ Por supuesto, para el caso de una persona derecha. En el caso contrario, sería a la inversa, lo que refuerza el símil.

Se utiliza la dirección por objetivos con un enfoque estratégico y basada en valores, y existe un sistema de control asociado a la planificación.

Un desarrollo de mucho interés es el control estratégico, del cual diferentes autores han expresado sus variantes. Un reciente libro de Robert Simons sobre la utilización de sistemas de control innovativos para dirigir el cambio y la renovación, expone los resultados de una investigación en 30 empresas y traza una consistente teoría. Este autor propone un sistema de control que incluye el subsistema de control basado en valores y creencias, que constituye el soporte del comportamiento individual en la organización, el sistema de valor por establecimiento de límites que establecen los niveles de competencia y los marcos de actuación individual y por áreas, y el sistema de regulación basado en indicadores y el sistema interactivo de carácter interpersonal. Simons, R. (1995) Un enfoque de el sistema de control como parte del sistema de gestión estratégico lo constituye el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

Los sistemas de información y comunicación desempeñan un rol esencial en el despliegue de la estrategia por cuanto constituyen la base de los sistemas de vigilancia, planificación, seguimiento y control y permiten el conocimiento e interacción de las diferentes partes, grupos y personas que componen la organización, también sirven de soporte a las relaciones con otros agentes externos a la organización.

Los sistemas de estimulación y reconocimiento juegan un papel fundamental en el logro del compromiso y la motivación del personal en relación con la estrategia, y en particular, en su comportamiento y desempeño. El compromiso sostenido del personal no se consigue solamente con la comunicación y la información de la estrategia, se requiere el conocimiento de los factores de motivación de los individuos y el establecimiento de sistemas de remuneración e incentivos monetarios y no monetarios vinculados al desempeño y al logro de los objetivos y resultados.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es otro elemento importante para el desarrollo exitoso de una organización ya que constituye el pegamento ideológico que garantiza su unidad y el actuar diario. La cultura expresa los valores, los principios, las normas éticas y comportamientos de los miembros de la organización, la filosofía y las tradiciones que crean un ambiente y un

estilo de hacer las cosas que puede favorecer o no, el desarrollo de la estrategia.

Los movimientos estratégicos pueden ser compatibles o no con la cultura organizacional. El lograr una alineación entre estrategia y cultura permite que los esfuerzos organizacionales se encaminen hacia el desarrollo continuo de la estrategia.

En los casos de incompatibilidad estrategia cultura, se requiere de una transformación cultural para lograr la correspondencia entre la estrategia y el comportamiento organizacional, lo que representa un gran desafío a los directivos, ya que si no se dirige adecuadamente el cambio, no se alcanzarán los objetivos estratégicos. La cultura ejerce gran influencia en el mantenimiento de una estabilidad estratégica; aunque a veces, resulta un elemento de resistencia al cambio estratégico.

La cultura es un elemento intrínseco, tiene un carácter organizacional más profundo. De aquí que la estrategia no sea una posición elegida en forma arbitraria, ni mucho menos un plan desarrollado de manera analítica, sino una perspectiva profundamente enraizada que influye en la forma en que una organización desarrolla nuevas ideas, considera y pondera opciones y responde ante los cambios de su entorno.

La cultura marca a muchos elementos críticos del desarrollo de la estrategia, donde el más significativo es la forma en que el personal se selecciona, desarrolla, nutre, interrelaciona y es estimulado dentro de una organización. La clase de personas que son atraídas por una organización y la manera en que maneja con eficiencia los problemas y las interrelaciones personales, dependen en gran medida de la cultura que se establezca en la organización y de las prácticas y los sistemas que la sustentan.

En algunas organizaciones, la cultura es tan fuerte que puede considerarse una ideología. Las raíces se profundizan cuando un grupo de individuos concurren alrededor de un líder y mediante un sentido visionario, fundan una organización vigorosa o fortalecen una ya existente, por lo que la ideología se desarrolla mediante el establecimiento de tradiciones y leyendas y se ve reforzada por diversas formas de identificación.

El vínculo entre los conceptos de cultura y estrategia son muchos y variados. Ellos se manifiestan en: el estilo de toma de decisión, resistencia al cambio estratégico, la forma de enfrentar la resistencia al

cambio estratégico, los valores dominantes y el choque de cultura cuando se produce una fusión o unión de organizaciones o cuando se desarrollan estrategias de alianzas.

Hasta aquí se ha desarrollado el lado suave (soft) de la cultura, a continuación se mostrará el lado fuerte (hard) de la misma. Una visión de la ventaja competitiva muy popular entre los académicos encuentra sus raíces en la noción cultural.

La cultura es conocimiento compartido por un grupo de personas e incluye actividades sociales puras y también las relaciones sociales de producción que tienen lugar cuando las personas trabajan juntas en tareas comunes e interactúan entre ellas y con los recursos que emplean.

Los miembros de una organización interactúan con recursos tangibles e intangibles para producir lo que los antropólogos llaman la "cultura material". Ella emerge cuando los objetos hechos por el hombre reflejan directa e indirectamente las creencias de los individuos que se **apoderan**, fabrican, adquieren o usan estos objetos, y por extensión, también las de la sociedad a la cual ellos pertenecen. Esta relación es reciproca, las creencias y los valores crean objetos y los objetos crean y forman creencias y valores.

Sistema Político

Como se desprende de lo anterior, todos los elementos deben adecuarse para estar en armonía, y si la cultura es la base ideológica y de conocimiento que mantiene unida a la organización, refuerza tanto su capacidad para desarrollar estrategias, como también en ocasiones, para impedir cambios estratégicos. Una organización puede describirse como una entidad que funciona sobre la base de varios sistemas de influencia: autoridad, ideología, conocimiento, experiencia y política.

Los primeros cuatro pueden considerarse legítimos en cierto sentido: la autoridad se basa en un poder legalmente otorgado, la ideología en creencias reconocidas, el conocimiento en el dominio de tecnologías y la experiencia en un poder certificado de manera oficial. El sistema político refleja un poder, que en general carece de autoridad formal, y que es ejercido mediante influencias dentro de la organización, tales como negociaciones, lobby, alianzas, etc.

El sistema político es necesario en una organización para corregir determinadas deficiencias en otros sistemas legítimos de influencia. Su influencia puede manifestarse de las siguientes formas:

- La política puede actuar en sentido darwiniano, para asegurar así que los miembros mas fuertes o mas capaces sean conducidos a posiciones de liderazgo.
- La política puede asegurar que todos los aspectos de cualquier problema hayan sido discutidos por completo.
- Para estimular el cambio necesario que esta siendo bloqueado por los sistemas legítimos de influencia.
- El sistema político puede facilitar el camino de la ejecución de decisiones estratégicas.

Por otra parte, las organizaciones son sistemas sociales abiertos inmersas en transacciones constantes con otros entes, lo que se manifiesta en que las organizaciones deben enfrentar la incertidumbre, ya que en su calidad de sistemas abiertos y mediante sus relaciones con otras organizaciones, no tienen control sobre determinados factores decisivos que afectan sus operaciones, y a la vez, están abiertas a su influencia porque intercambian recursos, información, personal, etc. La interdependencia es conflictiva si las fuentes alternativas son escasas y la organización externa tiene una singular importancia. Como se desprende, la interdependencia y la incertidumbre interactúan, lo que exige el dominio estratégico por parte de los directivos.

La necesidad de tratar de predecir el futuro de modo sistemático se fundamenta en tres razones básicas: la primera razón es tratar de comprender las implicaciones futuras de las decisiones tomadas en el presente; la segunda, surge de la necesidad contraria de considerar las implicaciones que para las decisiones presentes tienen los acontecimientos futuros y, la tercera razón, expresa la necesidad que estas decisiones tomen cuerpo en el comportamiento cotidiano de la organización para lo cual es necesario generar motivaciones específicas y mecanismos adecuados.

En tanto la estrategia está relacionada con el futuro, su vínculo con el pasado no es de menor importancia. Sólo mediante la comprensión de los patrones que se forman en su propio comportamiento es que las organizaciones pueden conocer sus capacidades y su potencial, por lo que

la formación de la estrategia requiere una síntesis natural del futuro, el presente y el pasado.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO INDEPENDIENTE

1. ¿Qué cambios se han producido en el mundo en las últimas décadas?
2. ¿Cómo impactan los cambios ocurridos en las organizaciones y su influencia en el trabajo de los directivos?
3. Caracterice el nivel de turbulencia del entorno en la actualidad.
4. ¿Cuáles han sido los retos y desafíos que han afectado a su organización en los últimos años?
5. ¿Por qué se plantea que los directivos y las organizaciones deben desarrollar la capacidad de respuesta y de anticipación a los cambios del entorno?
6. ¿A qué atribuye usted la existencia de diferentes enfoques en el pensamiento estratégico?
7. ¿Por qué diferentes autores han tratado de clarificar el paradigma de la Dirección Estratégica? ¿Considera productiva estas discusiones?
8. ¿Considera necesario la formulación explícita de las estrategias?
9. En las condiciones actuales, ¿es posible el desarrollo de estrategias en organizaciones atendiendo solamente a estrategias deliberadas?
10. ¿Por qué el proceso estratégico se desarrolla de manera deliberada y emergente?
11. Explique las características principales de las escuelas prescriptivas, descriptivas y de configuración.
12. Busque en la bibliografía o en Internet diferentes modelos del proceso estratégico. Realice una comparación entre ellos. Analice su enfoque y saque sus propias conclusiones.
13. Analice las estrategias y los procesos estratégicos de las organizaciones en que trabaja o conozca. Evalúe: características de los procesos, metodología utilizada, viabilidad del proceso, estrategias definidas, caracterización, implementación, preparación de condiciones para la implementación, resultados alcanzados y valoración integral.
14. Explique los diferentes niveles de estrategia en forma gráfica, atendiendo a: esencia, contenido, decisiones asociadas e interrelaciones.
15. Explique el papel de los soportes estratégicos en el desarrollo de la estrategia.

LECTURAS RECOMENDADAS

Estudiar el artículo de Henry Mintzberg. "Elaboración artesanal de la estrategia" o "Destreza en la estrategia" en Thompson, A. A. y Strickland, A. J. "Administración Estratégica". México, D.F., 2004, Mc Graw-Hill Interamericana. ¿Qué conclusiones extrajo de la lectura?

BIBLIOGRAFIA

- Andrews, K.K. "El concepto de estrategia corporativa" en "El proceso estratégico" de Mintzberg y Quinn. (1993)
- Ansoff H. Q y Mc. Donell E. J. "La dirección estratégica en la práctica empresarial" Naucalpán de Juárez, 1998, Editorial Adisson Wesley Longman de México, S. A. de C. V.
- Bueno, E. "Dirección Estratégica de la Empresa" Madrid, 1996, Edic. Pirámides S. A.
- Chandler, A.D.Jr. "Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise", Cambridge, MA, 1962, MIT Press.
- Clausewitz, K. V. "De la guerra". La Habana, 1974, Editora Política.
- Conger, J.A. "El líder carismático" Bogotá, 1991, Edit. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chakravarthy, B. S. y Doz, I. "Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self- Renewal". Strategy Management Journal, Vol. 13 (Summer, 1992), pp. 5-14.
- Drucker, P.E. "La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica". Buenos Aires, 1987, Edit. Ateneo.
- Drucker, P. E. "Administración y Futuro". Buenos Aires, 1993, Edit. Sudamericana, S. A.
- Hamel y Prahalad, C.K. "Compitiendo por el futuro". Barcelona 1995, Edit. Ariel.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. "El propósito estratégico". Harvard Deusto Review, (marzo-abril, 1989).
- Hax, A. C.; Majluf, N.S. "Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados". Buenos Aires, 1997, Edit. Granica,.
- Hax, A. C. "Redefining the Concept of Strategy". Planning Review (may-june, 1990), pp. 34-40.
- Hoskisson, R. " Theory and research in strategic management: swings of pendulum". Journal of Management, (25,3,1999), pp. 417-456.
- Inkpen, A. y Choudhury, N. "The Seeking of Strategy where it is not: Towards a Theory of Strategy Absence". Strategic Management Journal, Vol. 16, (Winter, 1995), pp. 313-323.

- Kaplan, R. y Norton, D. "Cuadro de mando integral". Barcelona, 1994, Edit. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral". Barcelona, 1997, Edit. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. "Mapas Estratégicos". Barcelona, 2004, Edit. Gestión 2000.
- Kotter, John P. "El factor liderazgo". Madrid, 1990, Edit. Díaz de Santos.
- Kotter, John P. "El líder del cambio". México D. F. 1997, Edit. Mc Graw-Hill Hispanoamericana.
- Mahoney, J. T. "Strategic Management and Determinism: Sustaining the Conversation". Journal of Management Studies, Vol. 30 (Winter, 1993).
- Martinet, A.C " "Pensee strategique et racionalites. Un examen epistemologique" (paper de recherche numero 23, 1996) Lyon, Institute de Administration des Enterprises, , France.
- Mintzberg, H. "La estructuración de las organizaciones". México D. F. 1989, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. "The rise and fall of strategic planning". New York, 1994, The Free Press.
- Mintzberg, H. y Waters, J. "Of strategy delivered and emergent". Strategic Management Journal (jul-sept, 1985)
- Mintzberg. H. y Quinn, J. B. "El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos". México D. F. 1993, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg. H. "Mintzberg y la Dirección". Madrid, 1991, Edit. Díaz de Santos.
- Mintzberg. H; et al. "Strategy Safari". New York, 1998, Edit. The Free Press.
- Navas, J. E; Guerras L. A. "La dirección estratégica de la empresa". Madrid, 1997, Edit. Civitas,.
- Porter, M. E. "Estrategia competitiva", México, 1985, Edit. Continental,
- Porter, M. E. "Ventaja competitiva", México, 1990, Edit. Continental,.
- Porter, M. E. "Ventajas competitivas de las naciones". Barcelona, 1991, Edit. Plaza & Janés.
- Porter, M. E. "Ser competitivo". Bilbao, 1999, Edit. Deusto.
- Rumelt, R. P. et al. "Strategic Management and Economics", Strategic Management Journal, Vol. 12 (Winter, 1991), pp. 5-29.

- Summers, H. G (hijo) "Sobre estrategia. Análisis crítico de la guerra de Vietnam" C. de La Habana, 1988, Servicio de Información y Trad. FAR.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. "La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management", Barcelona, 1992, Edic. Ariel.
- Morrissey, G. "El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación". Madrid, 1993, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. "Strategy as a field study: Why search for a new paradigm?", Strategic Management Journal, Vol. 15 (Summer, 1994), pp. 5-16.
- Prahalad, C. K. Y Bettis, R. A. "Estrategia Corporativa". Barcelona, 2006, Edic. Deusto.
- De Wit, B. y Meyer, R. "Strategy. Process, Content, Context, Minneapolis/St. Paul, 1994, West Publishing Company.
- Sawyer, R. D. "El arte de la guerra completo". Sun Tzu y Sun Pin. Buenos Aires, 1997, Ed. (Falta completar)
- Stacey, R. D. "The Science of Complexity: an Alternative Perspective for Strategic Change Proceses". Strategic Management Journal, Vol. 16 (Winter, 1995), pp. 477-495.
- Thompson, A. A. y Strickland, A. J. "Administración Estratégica". México, D.F., 2004, Mc Graw-Hill Interamericana.
- Van de Ven, A. H. "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note". Strategic Management Journal, Vol. 13, (Summer, 1992), pp. 169-191.

Apéndice 2.1: Escuelas de Pensamiento Estratégico.

1. Escuela de Diseño

Constituye el enfoque más influyente en la formulación de las estrategias ya que después de más de cuarenta años de su aparición continúa siendo la base teórica de los estudios y la práctica de los procesos de dirección estratégica. La famosa noción de la interrelación y acople de la organización con su entorno expresada en la matriz DAFO es referencia obligada en cualquier ámbito de la estrategia. El modelo propuesto por esta escuela consiste en el **ajuste** entre las capacidades internas y las oportunidades o posibilidades que brinda el entorno, y su divisa es, por tanto, establecer este ajuste.

Constituyen antecedentes importantes de esta escuela, los trabajos de William H. Newman de la Universidad de Columbia, en su texto *Administración Action: The Techniques of Organization and Management* (Englewood Cliffs, N.Y., Prentice Hall, 1951) y algunas concepciones de H. Igor Ansoff durante su trabajo en Carnegie-Mellon; pero sus orígenes se remontan a dos libros aún utilizados en los cursos de Dirección: el primero, escrito por Philip Selznick: *"Leadership in Administration: A Sociological Interpretation"* (Evanston IL, Row, Peterson, 1957) y el segundo, por Alfred D. Chandler del M.I.T. *"Estrategia y Estructura"* (Cambridge, M.A., M.I.T. Press, 1962). Es Selznick quien introduce el concepto de **competencia distintiva** como respuesta a la necesidad de unir el **estado interno** con las **expectativas externas** y construir una **política** dentro de la estructura social de la organización, que más tarde fue llamada implementación, mientras que Chandler incorporó la concepción de **estrategia de negocio** y su relación con la **estructura**.

En su definición de estrategia, Andrews plantea que "... es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas". El autor destaca los procesos intelectuales para definir lo que una organización **podría hacer** en términos de la oportunidad que le brinda el entorno, lo que **puede hacer** en términos de habilidad y poder, y la necesidad de establecer un equilibrio óptimo entre ambos conceptos, y añade, como elementos sustanciales, los valores personales, aspiraciones e ideales de los directivos, que determinan lo que **desean llevar a cabo** y finalmente, como cuarto elemento, la decisión estratégica, que constituye una base ética representativa de lo que la organización **debería hacer**. Estos elementos fundamentales de la formulación de la estrategia se unen a una serie de subactividades de naturaleza administrativa que, a partir de la determinación del propósito, permiten definir la estructura, los procesos organizacionales y el papel del liderazgo.

Más adelante, el autor precisa que "... es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Estos aspectos son la **formulación** y la **implantación**. La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia o formulación puede asumirse como un **ejercicio racional** incluso en el caso de que en la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras..." (1993: 53).

Las premisas de la Escuela de Diseño, son las siguientes:

1. La formulación de la estrategia debería ser un proceso deliberado y controlado de

pensamiento consciente, basado en la preparación formal y, nunca de forma intuitiva o emergente.

2. La responsabilidad de este control y conocimiento recae en el ejecutivo en jefe o estratega.
3. El modelo de elaboración de la estrategia debe ser simple e informal.
4. Las estrategias deberían ser únicas, ya que las mejores estrategias resultan de un proceso de diseño individualizado y creativo para construir las competencias distintivas.
5. El proceso de diseño está terminado cuando las estrategias surgen plenamente formuladas como perspectiva.
6. Las estrategias deberían hacerse explícitas y, por tanto, deben mantenerse simples.
7. Finalmente, sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples son plenamente formuladas, es que pueden ser implantadas.

La Escuela de Diseño limita las perspectivas de la estrategia; sus premisas contradicen aspectos esenciales de la formación de estrategias, tales como el desarrollo incremental y la capacidad de aprendizaje de la organización; la flexibilidad para ajustarse a los cambios del entorno; la influencia de la estructura y la cultura existente sobre la estrategia; y la participación de los actores en su elaboración. Esta escuela le confiere un papel central al pensamiento consciente y, por tanto, establece una dicotomía entre pensamiento y acción, entre formulación e implementación, entre pensadores y ejecutores.

El modelo de la Escuela de Diseño no es universal, su utilización depende de ciertas condiciones que restringen su generalización a todo tipo de organizaciones en diferentes contextos. Sin embargo, en la práctica este modelo es frecuentemente utilizado y, además con un enfoque simplista. Resulta útil en las organizaciones que requieran un **cambio de dirección estratégica** o un **rediseño** debido a transformaciones de su entorno, seguido por un período posterior de relativa estabilidad.

No obstante, es preciso reconocer que la Escuela de Diseño ha brindado un profundo aporte a la Dirección Estratégica dado que desarrolló las bases conceptuales de este campo del conocimiento y la noción esencial de estrategia como el ajuste entre las oportunidades del entorno y las capacidades internas. Estas contribuciones perdurarán, independientemente de que su modelo no sea único y de que algunas de sus premisas no sean del todo válidas.

2. Escuela de Planificación

Los planteamientos centrales de la Escuela de Planificación se corresponden con la tendencia general de la enseñanza de la administración y la práctica de dirección en las grandes compañías y el gobierno: procedimientos y análisis formales y una gran cantidad de cifras y fórmulas. La estrategia es diseñada y dirigida por un departamento especializado en planificación estratégica integrado por un equipo de planificadores de alta calificación directamente subordinados al directivo.

El desarrollo de esta escuela representó un cambio de mentalidad acerca del proceso de dirección estratégica y el desarrollo de una disciplina especializada en el campo de la enseñanza y la consultoría; apareció simultáneamente con la de Diseño y su autor más significativo fue H. Igor Ansoff con la publicación del libro “Corporate Strategy”, en 1965; sin embargo, su destino fue muy diferente al de la Escuela de Diseño; mientras que en la década de los setenta tuvo un gran impacto, su influencia fue languideciendo debido a la pérdida de confianza en sus postulados y a los resultados prácticos de su aplicación.

Al centrarse en el proceso y en sus pasos, cada autor y cada firma consultora impulsa su propio modelo; pero, en definitiva, sus ideas esenciales son las mismas: una serie de pasos en una secuencia determinada, apoyados en un grupo de herramientas y como elemento central, la *Matriz DAFO*, con la formulación de objetivos y la elaboración de planes, presupuestos y programas operativos como divisa.

En la Escuela de Planificación se desarrollan procedimientos muy precisos para definir los objetivos y, sobre todo, para cuantificarlos. Es muy común entre ellos la distinción entre

metas y estrategias y la intención de formalizar aspectos difícilmente cuantificables, básicamente como objetos de control.

En el espíritu del enfoque formalizado de la planificación, uno de los objetivos del modelo es la realización de una auditoría del ambiente externo de la organización, para pronosticar las condiciones futuras. Con este objetivo se han confeccionado una gran cantidad de listados para analizar la totalidad de los factores externos. También se utilizan distintos modelos con el fin de determinar las capacidades que cuenta la organización para enfrentar ese entorno. A partir de este ajuste entorno-organización se determinan las opciones estratégicas que deben ser evaluadas. para lo cual se han desarrollado técnicas simples y complejas que han sido incluidas en la “caja de herramientas” de las decisiones racionales de planificación.

Para estos autores, las opciones estratégicas delineadas deben ser evaluadas para seleccionar la mejor, lo que implica la utilización de un instrumental que busca el óptimo en la selección y para ello cuentan con un arsenal de técnicas que van desde ratios simples sobre la inversión, hasta técnicas más complejas de evaluación de la estrategia competitiva, el análisis de riesgo, la curva de valor y el valor para los accionistas; todas ellas con un marcado acento financiero. En esta escuela, la creación de valor es un término esencial, y por ello, utiliza indicadores para su medición, tales como valor de mercado/valor contable y utilidad/costo de capital.

Las premisas de esta escuela son:

1. La estrategia es el resultado de un proceso consciente, controlado, de planificación formal, descompuesto en distintos pasos, cada uno de ellos delineados por listas de control y soportadas por técnicas.
2. La responsabilidad de todo el proceso recae en el jefe, en principio, pero la responsabilidad de su ejecución reside, en la práctica, en el staff de planificadores.
3. Las estrategias surgen de este proceso, pero deben hacerse explícitas, ya que deben ser implementadas mediante la atención detallada a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diferentes clases.

La Escuela de Planificación acepta la mayoría de las premisas de la Escuela de Diseño, excepto, las de la naturaleza del modelo y la participación del ejecutivo jefe en el proceso. Esto lleva a una sensible diferencia entre ambas escuelas. El modelo simple e informal de la Escuela de Diseño es convertido, por el enfoque formalizador, en una secuencia elaborada de pasos detallados que darían como resultado una “estrategia”, al tiempo que el ejecutivo en jefe, que en la Escuela de Diseño era el arquitecto de la estrategia, en esta escuela ve reducido su papel a la aprobación de la misma, ya que el grupo de planificadores se convierte en el protagonista principal del proceso.

El énfasis de esa escuela radica en la descomposición y formalización, en la fijación de actividades y fechas y, muy poco, en la creación de estrategias. La aplicación de esta concepción se reduce al control del desempeño que es ajeno a la naturaleza de la dirección estratégica.

En los últimos tiempos se han producido otros desarrollos más enfocados a su aplicación. Entre ellos se puede mencionar la planificación de *escenarios*, una herramienta en el “arsenal estratégico” al decir de Porter. “El uso de los escenarios empezó a ser significativo después de 1973, cuando la crisis petrolera magnificó algunas formas de incertidumbre” (1990: 458). Los escenarios empleados en la planificación estratégica han tenido un carácter macroeconómico y macropolítico, sin embargo en los últimos años se han desarrollado escenarios a nivel de sector industrial (1990:459), territorial, e incluso, organizacional.

En Europa, en general, y en Francia, en particular, se han desarrollado diferentes trabajos en este campo. Un enfoque muy conocido es el de Michel Godet, que ha sido aplicado en Cuba, el cual, además del enfoque característico de la Escuela de Planificación y el desarrollo de una “caja de herramientas”, se concentra en la creación del futuro mediante un enfoque participativo de los actores que luego lo construyen, constituyendo este enfoque una excepción en esta escuela.

Como deficiencia básica, puede señalarse que los postulados y la práctica de esta escuela encuentran su aplicación en *contextos estables* cuyo futuro sea predecible y, por tanto, controlable. Este enfoque formalizador se concentra más en el proceso y en los elementos analíticos que en la estrategia y la actividad creativa; por lo que representa un reforzamiento de la formalidad, de la centralización y del control, enfoque que limita la flexibilidad, la capacidad de respuesta y el desarrollo de la iniciativa creadora ante los cambios del entorno y de la propia organización y sus actores.

La Escuela de Planificación sólo aportó a la dirección estratégica el elemento formal y de proceso que permitió, con un enfoque centralizador, establecer la base organizativa para la implementación y control de la estrategia. Muchos de los trabajos más recientes han tratado de darle un carácter más participativo e incluir otros elementos al proceso.

3. ESCUELA DE POSICIONAMIENTO

En el año ochenta apareció un libro que dio un viraje a los postulados de la literatura prescriptiva tradicional. Este libro es “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” de Michael E. Porter en el cual incorpora los conceptos de organización industrial a la dirección estratégica.

Si bien la Escuela de Posicionamiento a la que dio origen acepta la mayoría de las premisas de las anteriores escuelas prescriptivas, su modelo le añadió contenido al centrarse más en la esencia de las estrategias que en el proceso de su formulación. De esta manera, introdujo la investigación esencial de la estrategia específica que resulta ventajosa para una organización, en función de los contextos en los cuales actúa; lo que le imprimió un carácter más científico al enfoque prescriptivo.

Porter desarrolló una sistemática y rigurosa investigación empírica sobre la base del cuerpo del conocimiento de Organización Industrial, generalizando la relación existente entre el análisis del sector industrial y las estrategias corporativas, por lo que la estrategia de negocio debe ser basada en la estructura del sector industrial y del mercado en el cual opera la firma.

A pesar de estos reconocidos aportes, la Escuela de Posicionamiento no representa un cambio radical de los postulados de las escuelas de Planificación y de Diseño. Esta escuela mantiene la dicotomía entre pensamiento y acción (en este caso basada en el análisis formal) lo que hace del proceso de elaboración de la estrategia un proceso excesivamente deliberado que puede socavar el conocimiento real del problema y la actuación oportuna. Concebir el futuro a partir de la extrapolación de los problemas del presente, descansar excesivamente en datos concretos y formalizar el proceso de elaboración de la estrategia son problemas de esta escuela. Como en la escuela de Planificación, se presupone que el análisis genera síntesis. Porter favorece un conjunto de técnicas analíticas para desarrollar la estrategia, pero en realidad las estrategias no se desarrollan sobre técnicas analíticas sino que éstas proporcionan un soporte informativo para el proceso de desarrollo de las estrategias.

Las premisas de esta escuela pueden resumirse como sigue:

1. Las estrategias son posiciones identificables, genéricas, específicamente comunes en el mercado
2. Este mercado es económico y competitivo
3. El proceso de formación de la estrategia es una selección de estas posiciones genéricas basadas en el análisis
4. Los analistas juegan un papel importante en el proceso, proporcionando los resultados de sus cálculos a los directivos, quienes controlan oficialmente la elección.
5. Las estrategias que surgen de este proceso de maduración son articuladas e implantadas.
6. La estructura del mercado conduce a las estrategia posicionales deliberadas y estas a su vez conducen a la estructura organizacional.
7. Por su énfasis en el análisis y el cálculo, la Escuela de Posicionamiento ha limitado la formulación de estrategia a la realización de análisis estratégicos como soporte del

proceso.

El problema de esta escuela, al igual que las otras escuelas prescriptivas, radica en su enfoque limitado, sus postulados están sesgados por un enfoque unilateral económico, y sobre todo, por el énfasis en lo cuantitativo en detrimento de las aristas sociales, políticas e incluso de los aspectos cualitativos de la economía y aunque Porter los considera de manera general, en su instrumental no se ve reflejado.

El mensaje de la escuela de posicionamiento está reñido con el aprendizaje; de lo que se trata es de calcular y analizar y no de enfrentarse a la realidad. El estratega debe luchar en abstracto en el análisis de muchas cifras y cálculos numéricos, separado del mundo concreto de hacer negocios, crear productos y cerrar ventas. Al igual que la estrategia militar el calcular es la vía fundamental para obtener la superioridad, aunque también en el mundo militar las pequeñas circunstancias generan sorpresas no calculadas que definen la victoria.

Por otra parte, estas estrategias calculadas limitan la creatividad y el compromiso personal; nadie se siente vinculado ni comprometido con estrategias diseñadas y calculadas en las oficinas por gerentes muy profesionales, pero sin conocimiento del mundo de los negocios. Las oportunidades para las estrategias innovadoras – según Hamel – no emergen de análisis estériles y números machacados – emergen de experiencias novedosas que puedan crear oportunidades de maneras originales de discernimiento. El afán desmedido por la tecnología del proceso, por los análisis y por el cálculo puede desplazar el compromiso de los actores; una estrategia exitosa es la que compromete a la gente y les infunde energía para hacerla ellos mismos.

Por último, esta escuela concibe la estrategia como una posición genérica y no como una perspectiva única. La Escuela de Diseño estableció la estrategia como perspectiva creativa; mientras que la Escuela de Posicionamiento postula lo contrario, que, incluso, puede llegar al extremo (como ocurre con consultorías) de limitar el proceso a la selección de un listado de posibles alternativas, en función de determinadas condiciones y, en los casos de grupos estratégicos, a seguir la estrategia que le corresponde de acuerdo con la forma de comportamiento del grupo.

Dado que el contenido de la estrategia es un proceso rico e intenso, complejo y dinámico y no un posicionamiento ordenado y estático puede asegurarse que lo que postula esta escuela no es el proceso sino el soporte del proceso.

4. ESCUELA EMPRESARIAL (ENTREPRENEURIAL)

La Escuela Empresarial representa un puente entre las escuelas prescriptivas y las descriptivas. Presenta una visión similar a la de la Escuela de Diseño en cuanto al papel del líder organizacional como arquitecto de la estrategia pero se diferencia en que mientras la escuela de diseño subraya la necesidad de una estructura conceptual y reduce el papel de la intuición y de los elementos de personalidad e idiosincrasia, la escuela empresarial refuerza la importancia de los estados y procesos mentales como la intuición, el juicio, el sentido común, la experiencia y el discernimiento.

La escuela empresarial considera la estrategia como una perspectiva asociada con la visión que brinda una representación vívida del estado futuro y brinda un sentido de dirección, pero como una construcción individual donde la organización responde al líder que maniobra en el terreno ambiental para llevarla a un nicho protegido.

El concepto central de esta escuela es la visión como representación mental de la estrategia, creada, o al menos diseñada, en la cabeza del líder. La visión sirve de fuente de inspiración y guía de lo que se necesita hacer en términos de imagen, y no en la forma de un plan completamente detallado, por lo que su carácter es flexible.

Las estrategias derivadas de esta visión son a la vez, deliberadas y emergentes. Deliberadas, en sus líneas generales y sentido de dirección, y emergentes, en sus detalles y posibilidad de ajuste a las circunstancias del entorno y de la organización.

Las premisas básicas de la escuela empresarial pueden resumirse como sigue:

1. La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de dirección a largo plazo, como visión del futuro de la organización.
2. El proceso de formación de la estrategia es semiconsciente, arraigado en la experiencia e institución del líder, él efectivamente concibe la estrategia o la adopta de otros, y entonces la interioriza en su propia conducta.
3. El líder promueve una propensión singular a la visión, y mantiene un estrecho control personal de la implementación, de manera de ser capaz de reformular aspectos específicos cuando sea necesario.
4. La visión estratégica es maleable; así la estrategia emprendedora tiende a ser deliberada y emergente, deliberada en su visión total y emergente en el despliegue de sus detalles.
5. La organización es igualmente maleable, una estructura simple correspondiente a las directivas del líder, ya sea una compañía fundada por un individuo o una transformación establecida de sus procedimientos y relaciones de poder, son interrumpidos para permitir al líder visionario amplia capacidad de maniobra.
6. La estrategia emprendedora tiende a tomar la forma de nicho; uno o más bolsones de posiciones de mercado protegidas ante las fuerzas de la libre competencia.

La Escuela Empresarial dio respuesta a elementos críticos de la formulación de la estrategia, al incorporarle la naturaleza proactiva, el papel del líder y la visión estratégica. Las estrategias derivadas de la visión de futuro contrastan esencialmente con las recetas prescriptivas de estrategias poco creativas y detalladas; pero también

esta escuela le da un enfoque unilateral, centrado en el conocimiento y comportamiento de un individuo en un proceso de caja negra. Así, para las organizaciones que tienen problemas, la prescripción de esta escuela es obvia y fácil: **encontrar un nuevo líder visionario**, lo que resulta altamente riesgoso. Es mucho mejor construir una organización visionaria que confiar solamente en un líder con una visión.

El contexto apropiado para la aplicación de los principios de esta escuela es el de las organizaciones que **comienzan a funcionar** donde se requiere de un fuerte liderazgo y de una rica visión; las organizaciones con **problemas** que requieren de un liderazgo transformacional, capaz de generar cambios cualitativos que modifiquen el rumbo de la organización y también las **pequeñas organizaciones** y los **negocios familiares** que, generalmente, exigen estrategias dirigidas por un emprendedor.

5. ESCUELA COGNOSCITIVA

La Escuela Cognoscitiva o Cognitiva está orientada a la comprensión del proceso que se desarrolla en la mente de los estrategas para llegar a una visión o a una estrategia, así como para concebir una estrategia emergente bajo cualesquiera circunstancias. De donde, el trabajo de esta Escuela está dirigido a captar el significado de este proceso en la esfera del conocimiento humano sobre la base del campo de la psicología cognitiva.

La Escuela Cognitiva tiene una gran diversidad de puntos de vista pero coinciden en la consideración de que un prerrequisito esencial para el conocimiento estratégico es la existencia de estructuras mentales para organizar el conocimiento. Estos son los esquemas mentales a los que se refiere el conocimiento como procesador de información, y en otros casos, los modelos(esquema, concepto, libreto, plan, modelo mental y mapa).

Los dirigentes son, por supuesto, tanto constructores de mapas como usuarios de éstos, el cómo crear mapas de conocimientos es clave para la comprensión de la formación de estrategias. La estrategia es un concepto y, por tanto, en términos de la psicología cognoscitiva ,la elaboración de estrategias es una "adquisición de conceptos".

Esta escuela se caracteriza más por sus potencialidades que por sus contribuciones. La idea central es válida: que el proceso de formación de la estrategia es fundamentalmente un proceso de conocimiento, particularmente en la obtención de las estrategias como conceptos; pero la dirección estratégica, tanto en la práctica como en la teoría, no ha ganado aún lo suficiente de la psicología del conocimiento. Esta ciencia debe enfocar adecuadamente aspectos de interés primario para la dirección estratégica, especialmente los referidos a la formación de los conceptos en la mente de los estrategas, lo que sería especialmente útil para conocer con precisión cómo la mente es capaz de integrar una diversidad de entradas complejas, más que de distorsionar esta realidad.

La escuela cognoscitiva tiene un cuerpo de conocimiento en evolución sobre el pensamiento en la formación de la estrategia, y de aquí, es posible inducir sus premisas:

1. La formación de las estrategias es un proceso de conocimiento que tiene lugar en la mente de los estrategas.
2. La estrategia, de este modo, emerge como perspectiva, en forma de conceptos, mapas, esquemas, y estructuras tal como las personas conciben las entradas del entorno.
3. Esas entradas (de acuerdo al lado "objetivo" de esta escuela) fluyen a través de todo tipo de filtros distorsionantes antes de que ellas sean decodificadas por los mapas del conocimientos, o también, de acuerdo con el lado "subjetivo", son meramente interpretaciones de un mundo que existe sólo en términos de cómo es percibido. El mundo visto puede ser modelado, estructurado y construido.
4. Como concepto, las estrategias son difíciles de lograr y cuando se logran no llegan a lo óptimo y son difíciles de cambiar cuando no son viables por más tiempo.

Esta escuela ha centrado su atención sobre estados particulares del proceso de formación de estrategias; período de **concepción** original de la estrategia; período de **reconcepción** de las estrategias existentes y período de **adhesión** por las organizaciones a las estrategias existentes, por fijación del conocimiento.

La Escuela del Conocimiento plantea que para comprender la formación de la estrategia, hay que comprender mejor la mente humana, lo que puede tener implicaciones más importantes para la psicología del conocimiento, como suministrador de teoría, que para la dirección estratégica, como consumidor.

6. Escuela de Aprendizaje

La Escuela de Aprendizaje parte de la premisa de que los estrategas aprenden en la medida en que se adentran en el proceso de formación de estrategia, el cual por su carácter continuo hace que el proceso de aprendizaje sea permanente. Este proceso de aprendizaje continuo es el que permite a las organizaciones enfrentar el entorno, ajustando sus recursos y capacidades a las exigencias de su cambio dinámico.

Esta idea, tan simple en el orden teórico, resulta muy difícil de realizar en la práctica. De acuerdo con esta escuela, la estrategia surge en la medida en que los colectivos y los individuos aprenden acerca de una situación, al tiempo que sus organizaciones adquieren nuevas habilidades para obtener el éxito.

Resulta clave para la Escuela de Aprendizaje, su fundamentación en la descripción más que en la prescripción. Sus proponentes se preguntan cómo se forman realmente las estrategias en las organizaciones y no cómo son formuladas. Los simpatizantes de esta escuela encontraron que las estrategias efectivas raramente son originadas por un esfuerzo formal de planificación, o en las oficinas de los altos dirigentes, sino que se asientan en una variedad de pequeñas acciones y decisiones tomadas por toda suerte de personas diferentes, a veces accidentalmente y sin pensar en sus consecuencias estratégicas. En su conjunto, estos pequeños cambios frecuentemente producen los grandes cambios en la dirección y en las organizaciones.

En otras palabras, personas informadas, en cualquier lugar de la organización, pueden

contribuir al proceso estratégico sobre la premisa de que nadie puede ejercer mayor influencia sobre la estrategia que el soldado de infantería que se encuentra en la línea de fuego y más cerca que ningún otro de la acción.

La Escuela de Aprendizaje cuestiona los supuestos y premisas de las escuelas racionales de estrategias, al preguntarse: quién es el arquitecto de la estrategia, dónde toma cuerpo la formación de la estrategia en la organización, cuán deliberado y consciente es el proceso y si realmente la formación e implementación son dos procesos separados. Al extremo de que los partidarios de esta escuela sugieren que la imagen tradicional de formulación de la estrategia no se corresponde con lo que existe en la práctica de la dirección de las organizaciones.

Las firmas japonesas han demostrado ser verdaderas estrategias, en correspondencia con los postulados de la Escuela del Aprendizaje, puesto que han resultado exitosas sobre la base de lidiar con el mercado y modificar su comportamiento en la medida que aprenden de los resultados que logran sus acciones. Kenichi Ohmae en "La mente del estratega" plantea que los logros o éxitos de los japoneses en los negocios se deben, no a tener un grupo de planeación estratégica sino a que "tienen a un estratega de talento natural que es, por lo general, el fundador o director general"; añadiendo que "...en su idiosincrasia peculiar, la compañía, los clientes y la competencia se conjugan en interacción dinámica que cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción". (1988:2)

Dos autores occidentales, Hamel y Prahalad han desarrollado en los últimos años, un enfoque hasta cierto punto coincidente con estos planteamientos. Un análisis de la utilización del tiempo de los dirigentes los ha llevado a establecer la "regla 40/30/20". Según su experiencia, "los altos directivos dedican alrededor del 40% de su tiempo a analizar cuestiones externas y alrededor del 30% de ese tiempo a imaginar como será el mundo dentro de 3, 4, 5 o mas años. Y por lo que se refiere al tiempo que se dedica a pensar en el futuro no destinan mas del 20% a intentar crear una visión colectiva de ese futuro". Así pues, en promedio, los altos directivos dedican menos del 3% ($40\% \times 30\% \times 20\% = 2,4\%$) de sus energías a crear una perspectiva **colectiva** del futuro, y añaden que "...para crear una visión clarividente y personal del futuro, un equipo de altos directivos debe estar dispuesto a dedicarle entre el 20 y el 50% de su tiempo durante varios meses", y "...a revisar continuamente esa visión del futuro, ampliándola y ajustándola a medida que éste vaya desarrollándose". (1995:20)

Los autores plantean que en la mayoría de las empresas, "...lo urgente excluye lo importante; el futuro apenas se explora; y es la capacidad para actuar, en lugar en la capacidad para pensar e imaginar, la que se convierte en el único indicador del liderazgo" (1995:21), y como consecuencia de esto las empresas tienen problemas de competitividad que no es tanto, al decir de los autores, "...un problema de competencia **extranjera**, sino un problema de competencia **poco tradicional**" (1995:37). Por lo que para competir con éxito por el futuro los altos directivos deben comprender primero en que se diferencia la competencia por el futuro de la competencia por el presente, rompiendo los enfoques analíticos y cuantitativos que han predominado en la dirección estratégica.

La Escuela del Aprendizaje ofrece una fuerza balanceada a la deliberación "racional" que por largo tiempo ha dominado la literatura y la práctica de la dirección estratégica; sin embargo no puede ser apoyada en forma incondicional, pues aunque el "aprender", está

muy en boga, puede llevar a la desintegración de la estrategia.

Las premisas de esta Escuela son:

1. La naturaleza compleja y dinámica del entorno de la organización excluye el control deliberado, por lo que la creación de la estrategia es un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo donde el límite, la formulación y la implantación se hacen indistinguibles.
2. Aunque el líder también debe aprender es el sistema en su conjunto el que aprende.
3. El aprendizaje surge de una forma emergente a través del comportamiento que estimula a pensar retrospectivamente.
4. Las estrategias aparecen primero como patrones surgidos del pasado, después como planes deliberados para el futuro y, en último término, como perspectivas más amplias.

Para concluir, la Escuela de Aprendizaje proporciona una vía para el estudio de la formación de la estrategia que ha faltado en las otras escuelas. Basada completamente sobre la investigación descriptiva, dice mucho de lo que las organizaciones están dispuestas a hacer, así como lo que ellas realmente hacen cuando se enfrentan a condiciones complejas y dinámicas. La Escuela de Aprendizaje es lo opuesto a la pasividad o a la respuesta pasiva a las fuerzas externas, la organización realmente aprende y crea, lo cual se expresa en estrategias novedosas e interesantes. Esta Escuela ha tenido un gran desarrollo a partir de los años 90 y juega un papel fundamental en la teoría y práctica de la Dirección Estratégica.

7. ESCUELA POLITICA O DEL PODER

Aunque la literatura de Dirección Estratégica que corresponde dentro de la Escuela de Poder es mas limitada, desde sus comienzos en los años setenta ha crecido en los últimos años referido a temas tales como coaliciones y alianzas entre las organizaciones. En la práctica, poder y política nunca han estado ausentes de las organizaciones, específicamente de las grandes, ni de sus procesos de hacer estrategias; aunque ha llevado tiempo su reconocimiento formal. La Escuela del Poder ha llevado a la dirección estratégica a una realidad básica de la vida organizacional: que las organizaciones están integradas por individualidades con sueños, esperanzas, celos, intereses y temores.

Esto puede parecer un asunto obvio, pero una gran parte de la literatura, por largo tiempo, dio la impresión de que los altos directivos eran actores racionales, quienes definían una estrategia que todos los demás implicados abrazaban de manera obediente y leal. En contraste con esta visión se puede considerar el hacer la estrategia como un proceso político, y a las estrategias en sí mismas, como políticas.

Los proponentes de esta escuela argumentan que no es posible formular y menos aún implementar, estrategias óptimas: las metas competitivas individuales y de coaliciones aseguran que cualquier estrategia intentada será perturbada y distorsionada a cada paso del camino, pues las personas juegan toda suerte de "juegos políticos" en las

organizaciones.

Estas proposiciones invitan a desechar la idea de formación de estrategia como producto de un simple “arquitecto” o de un equipo homogéneo que actúa como “estratega” y, en cambio, aparecen varios actores y coaliciones que persiguen sus propios intereses y agendas. Es más, los grupos subordinados pueden entrar en los procesos de determinar y distorsionar las estrategias; de donde la Escuela de Poder presiona por un mayor entendimiento del papel de los individuos organizados y no organizados en modelar o remodelar comportamientos; también sugiere que las estrategias que surgen de tal proceso no necesariamente serán óptimas, sino que mas bien, reflejarán los intereses de los grupos más poderosos en la organización – serán, si se quiere, un “mapa” de la estructura de poder existente en la organización.

Con el crecimiento acelerado de las relaciones de cooperación, la formación de estrategias abandona los confines de una organización y se convierte en un proceso conjunto para ser desarrollado con socios o partners. La firma negocia a través de una **red** de relaciones para definir una estrategia colectiva. Esto se ha convertido en un aspecto importante del proceso de estrategia en un mundo global cada vez más influido por grandes corporaciones globales, empresas conjuntas y otras asociaciones y coaliciones. Las fronteras de las organizaciones se están borrando conscientemente a través de las redes, reemplazando jerarquías rígidas internas y abriendo mercados en lo externo. Esto exige un proceso de formación de estrategia más complicado y, por tanto, eleva su complejidad en grado sumo.

Las premisas de la escuela de poder pueden resumirse en cuatro aspectos:

1. La formación de la estrategia está moldeada por poder y políticas, ya sea como un proceso interno de la organización o como el comportamiento de la organización en su entorno exterior.
2. Las estrategias que pueden resultar de tal proceso tienden a ser convergentes y toman la forma de posiciones y maniobras, más que de perspectivas.
3. El micropoder ve la elaboración de estrategia como el interjuego mediante la persuasión, negociación y algunas veces confrontación directa, en la forma de juego político entre intereses parroquiales y dividir coaliciones con ninguna dominante para ningún período significativo de tiempo.
4. El macropoder ve la organización como promover su propio bienestar mediante el control y la cooperación con otras organizaciones, mediante el uso de maniobras estratégicas como estrategias colectivas en varias clases de redes o alianzas.

Esta escuela, como cada una de las otras, sobresale por hacer énfasis en sus postulados. El papel de integrar fuerzas, tales como el liderazgo y la cultura, tiende a ser aligerado aquí, así como también la noción de estrategia en sí, pues al concentrar la atención en la divisionalidad y fraccionamiento, la Escuela Política puede perder patrones que conducen a estrategias, aún quizás en amplias situaciones conflictivas.

La Escuela Política ha introducido un vocabulario útil en el campo de la dirección estratégica, por ejemplo “coalición”, “juegos políticos” y “estrategia colectiva”; también

ha elevado la importancia de la política en promover cambios estratégicos donde actores establecidos buscan mantener un status que debe ser enfrentado. Por supuesto, la política es también un factor de resistencia al cambio estratégico pero quizás no tan efectivo como la fuerza de la cultura.

8. ESCUELA DE CULTURA

La cultura puede considerarse como la imagen opuesta a la política. La política toma a la entidad llamada organización y la fragmenta; mientras que la cultura reúne una colección de individuos en una entidad llamada organización; la primera se enfoca primordialmente en el interés personal y en la concentración del poder mediante la iniciativa individual, mientras que la segunda se centra en el interés colectivo y en construir una organización unificada, que comparte valores, hábitos y tradiciones.

La cultura irrumpió en el ámbito de la dirección en la década de los 80, gracias al éxito de las corporaciones japonesas. Parecía que hacían las cosas de diferente manera que las americanas, al tiempo que imitaban su tecnología. Todos los ojos se enfocaron en la cultura japonesa y, especialmente, a su manifestación en las grandes corporaciones de ese país. Súbitamente, se puso de moda vender cultura en los círculos de consultoría como si fuera un artículo, tal y como, en alguna ocasión, se habían vendido la "administración por objetivos" o los, "sistemas integrales de información". Un mundo de literatura apareció en los Estados Unidos de América para explicar el milagro japonés.

El aporte de la Escuela Cultural ha sido importante ya que ofrece el consenso integrado de la ideología. Contra el individualismo de las escuelas de Diseño, Cognoscitiva y Empresarial, proporciona la importante dimensión colectiva de un proceso social, asegurando un lugar para la influencia del estilo personal e incorpora el enfoque de construir perspectivas integradas. En contraste con las tendencias históricas de las Escuelas de Planificación y Posicionamiento, enraíza la estrategia en el rico entramado de la historia de la organización. En esta escuela, la formación de la estrategia se convierte en dirección del conocimiento colectivo, una idea críticamente importante aunque no tan fácil de aplicar en la práctica.

Las premisas centrales de la Escuela Cultural, su propio conjunto de creencias, son las siguientes:

1. La formación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las creencias y entendimientos compartidos por los miembros de una organización.
2. El individuo adquiere estas creencias mediante un proceso de culturización o socialización que es fundamentalmente tácito y no verbal, aunque a veces reforzado por un adoctrinamiento formal.
3. Los miembros de la organización sólo pueden, por tanto, describir parcialmente las creencias que determinan su cultura, mientras que los orígenes y explicaciones pueden permanecer ocultos.

4. Como resultado, la estrategia toma la forma, ante todo, de perspectiva más que de posiciones enraizadas en las intenciones colectivas, no necesariamente explícitas y reflejadas en las normas por las cuales los profundamente entronizados recursos o capacidades de la organización, son protegidos y usados como ventaja competitiva. La estrategia, por tanto, es deliberada (o totalmente consciente).
5. La cultura y, especialmente la ideología, no animan tanto el cambio estratégico como la perpetuación de la estrategia existente, como máximo tiende a promover cambios de posiciones dentro de la perspectiva global estratégica de la organización.

Lo anterior se aplica especialmente a ciertos tipos de organizaciones *misionaria* por naturaleza, con ricas culturas; también a las **organizaciones grandes y establecidas** cuyas culturas estancadas refuerzan sus estrategias estables y duraderas. La Escuela Cultural también parece más aplicable a períodos particulares en la vida de las organizaciones, lo cual incluye un **período de reforzamiento** en el que una rica perspectiva estratégica es perseguida vigorosamente, incluso cuando se llegue al estancamiento; lo cual conduce generalmente, a un **período de resistencia al cambio**, en el cual la necesaria adaptación estratégica es bloqueada por la inercia de la cultura establecida, incluyendo su perspectiva estratégica. Los planteamientos de la Escuela de la Cultura permiten también entender un **período de reconstrucción** durante el cual una nueva perspectiva se desarrolla colectivamente y **período de revolución cultural** que tiende a acompañar un movimiento estratégico de cambio radical.

9. ESCUELA DEL ENTORNO

Entre los actores que han constituido el centro de las escuelas presentadas, el jefe, el planificador, el cerebro, la organización, y otros, uno ha brillado por su ausencia: es el conjunto de fuerzas externas a la organización a los que los teóricos gustan llamar el entorno. Las otras escuelas lo ven como un factor más, para la escuela ambiental es un actor; más bien *el actor*.

Los autores que favorecen esta visión tienden a considerar a la organización como pasiva, que reacciona a un ambiente que fija la agenda. Esto reduce la formación de estrategia a una especie de proceso **reflejo**, lo cual llevaría a esta escuela más allá de los límites de la dirección estratégica.

El entorno usualmente es tratado como un conjunto de fuerzas vagas foráneas, algo que es ajeno a la organización. El entorno es delineado como un conjunto de dimensiones abstractas, reducido a una fuerza genérica que guía a la organización dentro de alguna suerte de nicho de la escuela empresarial, un lugar protegido de la competencia, donde un mercado puede ser explotado. Aquí se considera nicho al conjunto real de

competencia, como en ecología, donde la organización compite con entidades similares. De hecho, nicho es para la escuela del entorno lo que el mercado es para la escuela de posicionamiento, excepto, que aquí es siempre competitivo.

La escuela del entorno creció primero, fuera de la así llamada “teoría de contingencia” que describe las relaciones entre dimensiones particulares del entorno y los atributos específicos de la organización; por ejemplo, mientras más estable el entorno, más formalizada la estructura interna. Posteriormente estas ideas fueron extendidas a la formación de estrategias; por ejemplo, los entornos estables favorecen más a la planificación.

Quizás la mayor debilidad de la teoría de la contingencia para el propósito de la dirección estratégica, es que las dimensiones del entorno son frecuentemente demasiadas abstractas, vagas y agregadas. La estrategia tiene que ver con la selección de posiciones específicas, un estrategia efectivo puede a veces encontrar un lugar para pararse en aguas profundas, alternativamente, los inefectivos se hunden en aguas que son pocas profundas. De aquí, que la estrategia de diferenciación sea un concepto tan importante en este campo.

Las premisas de la escuela del entorno son:

1. El entorno, presentándose a la organización como un conjunto de fuerzas generales, es el actor central en el proceso de elaboración de estrategia.
2. La organización debe responder a estas fuerzas, o también, dejar que su opción sea “seleccionada fuera”.
3. De aquí, el liderazgo se hace un elemento pasivo que se propone interpretar el entorno y asegurar una adaptación apropiada por parte de la organización.
4. Las organizaciones se agrupan en distintos nichos de tipo ecológico, posición en la que permanecen hasta que los recursos se hacen escasos o las condiciones demasiado hostiles; entonces mueren.

Es preciso aprender de la Escuela del Entorno sobre poblaciones de organizaciones, sobre entornos de organizaciones, y especialmente, sobre las diferentes formas que éstas pueden tomar.

10. ESCUELA DE CONFIGURACION

La Escuela de Configuración tiene una diferencia sustancial con el resto de las escuelas y es que ofrece la posibilidad de la conciliación, o sea, de integrar los diferentes aspectos que unilateralmente se conciben o se valoran por las otras escuelas, pues parte de la premisa de que no existe una "manera óptima para formular estrategias", como tampoco, una "mejor forma de organización". Diferentes maneras de concebir y desarrollar el proceso funcionan bien en contextos particulares por lo que ninguna receta resulta viable para todas las situaciones estratégicas. De aquí que cada escuela de pensamiento estratégico tenga su espacio y su tiempo.

Si se considera el aspecto estático de la organización, en un momento del tiempo y en un contexto determinado, este estado representa una configuración. Durante este período existe una estabilidad relativa, y la estrategia permite la **continuidad**, el desarrollo y el agotamiento de las posibilidades que brindan el contexto y la organización. La organización mantiene este estado durante un período; pero en un momento determinado, por acumulación de cambios, tanto en el entorno como en la propia organización, se produce un viraje radical que representa un salto, el cambio de un estado a otro. El proceso estratégico produce un cambio de dirección, una **transformación**.

Las premisas de esta escuela, que pudieran ser una unión de las otras escuelas en un contexto bien definido, son las siguientes:

1. La mayor parte del tiempo una organización puede ser descrita en términos de cierta clase de configuración estable de sus características. Para un determinado período de tiempo adopta una forma particular de estructura correspondiente a un tipo particular de contexto, lo cual causa un ajuste en comportamientos particulares, que dan lugar a un conjunto particular de estrategias.
2. Estos períodos de estabilidad son interrumpidos ocasionalmente por procesos de transformación – un salto cuantitativo a otra configuración.
3. Estos estados sucesivos de configuración y períodos de transformación pueden ordenarse en el tiempo en secuencias normalizadas, por ejemplo, describiendo los ciclos de vida de las organizaciones.
4. La clave de la dirección estratégica es, por tanto, mantener la estabilidad o, al menos realizar cambios estratégicos de adaptación, la mayor parte del tiempo, para lo cual debe reconocer la necesidad de la transformación y ser capaz de dirigir este proceso de ruptura sin destruir la organización.
5. De acuerdo con ello, el proceso de confección de la estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo visionario, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva enfocada en el conocimiento individual, la socialización colectiva o en la respuesta simple a las fuerzas del entorno; pero cada una debe ser encontrada en su propio tiempo y en su propio contexto. En otras palabras, las escuelas de pensamiento de la formación estratégica representan configuraciones particulares.
6. Las estrategias resultantes toman la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o también maniobras, pero cada una en su tiempo y ajustada a su

propia situación.

La Escuela de Configuración describe la estabilidad relativa de la estrategia dentro de estados determinados, interrumpida por cambios cualitativos que implican el paso a otro estado. La transformación es una consecuencia inevitable de la configuración. Existe una unidad dialéctica entre configuración y transformación, un período de coherencia dentro de la organización y un período de cambio cualitativo o de transformación.

De lo que se trata es de caracterizar, por un lado, la agrupación de las diferentes dimensiones en condiciones particulares que dan lugar a diferentes estados o configuraciones y por el otro, cómo los diferentes estados tienen una secuencia en el tiempo para definir escenarios, períodos o ciclos de vida organizacionales.

Generalmente, en la literatura y la práctica de la Dirección Estratégica a cada aspecto se le brinda atención por separado. La configuración es lo fundamental, es objeto de estudio de los académicos que ven el lado conceptual, y la transformación es llevada a cabo por los directivos y prescripta, especialmente, por los consultores. Sin embargo, ambos aspectos constituyen una unidad, la dirección estratégica debe explotar al máximo un estado y, de tiempo en tiempo, provocar el salto a otro estado.

No hay una fórmula para transformar una organización, empezando por la noción de que la organización necesita transformación. La contribución de la Escuela de Configuración ha sido evidente en la dirección estratégica, pues pone orden en el abigarrado mundo de la formación de la estrategia, particularmente, sobre la amplia y diversa literatura y la práctica, estableciendo configuraciones y contextos donde uno u otro enfoque resulta más adecuado.

Esta escuela tiene un enfoque lógico histórico que brinda una concepción dialéctica y sistémica al proceso de dirección estratégica. Su marco de trabajo está por encima de una visión unilateral y estrecha del mundo real de las organizaciones y brinda la posibilidad de aplicación a cada organización en su entorno. Integra cada pieza del rompecabezas a través de una multivariada reconociendo que la estrategia no puede ser concebida y mucho menos desarrollada con un enfoque apriorístico y unilateral en un mundo extraordinariamente complejo.

FUENTE: MINTZBERG, H. et al. Strategy Safari (1999)