

La estrategia y el elefante

Una síntesis de las más célebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una.

Por Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand

La estrategia acepta múltiples definiciones. Su utilidad genera debates interminables: frente a cada ventaja se abre un inconveniente paralelo. Y una decena de líneas de pensamiento estudian sólo alguna parte de ella, ignorando el resto. Pero las empresas no pueden permitirse semejante lujo. Tienen que considerar a la estrategia como un todo, y desplegar su energía.

Este artículo es un extracto de la introducción y del último capítulo del libro *Strategy Safari*, recién editado por Free Press. Sus autores son Henry Mintzberg, profesor en el Insead, Fontainebleau, y en la Universidad McGill, de Montreal; Joseph Lampel, que tiene a su cargo la cátedra de Management Estratégico en la Universidad de Saint Andrews, Escocia; y Bruce Ahlstrand, profesor en la universidad de Trent, Ontario.

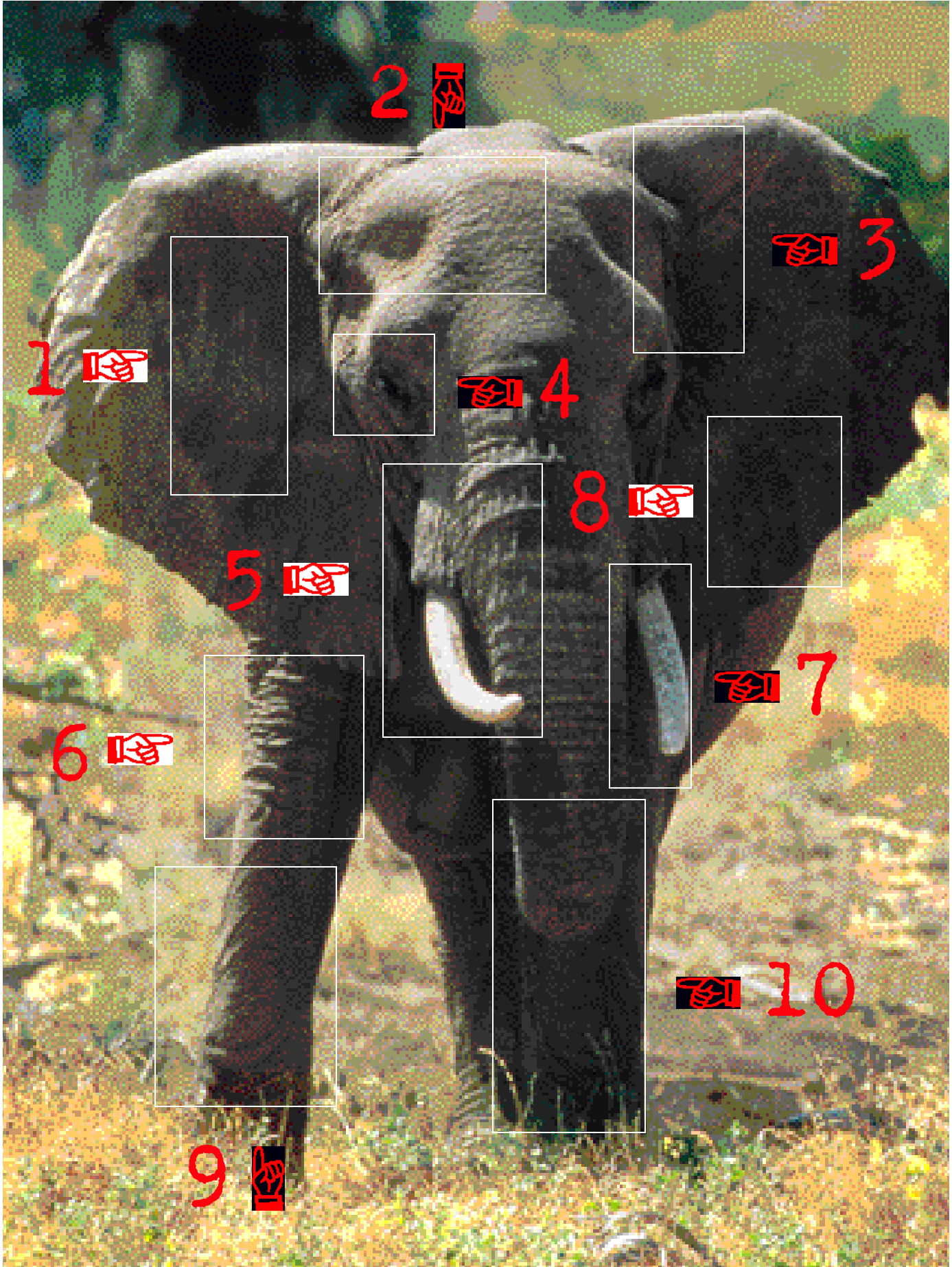
Todo comienza como en una fábula: había una vez, en Indostán, seis hombres ciegos que querían saber cómo era un elefante. El primero se aproximó al animal y se topó con su largo flanco. “¡Qué duro es! —exclamó—. Debe ser una pared.” El segundo palpó un colmillo y dijo: “No cabe duda de que es una lanza”. El tercero tocó la trompa: “Tiene mucho de serpiente”, supuso. El cuarto tanteó la rodilla: “Es como un árbol”, aseguró. El quinto acarició una oreja y creyó que era un abanico; y el sexto se aferró a la cola, imaginando que era una especie de sogu gruesa. Los seis discutían a viva voz, cada uno con un poco de razón, pero los seis equivocados en cuanto a la idea global.

Todos somos ciegos, y la estrategia es el elefante: nadie la ve en su totalidad. Para poder aprehender el todo hay que comprender los 10 elementos que la constituyen, cada uno de los cuales representa una escuela de pensamiento (ver cuadro).

Las 10 partes del elefante

Las 10 escuelas se dividen en tres grupos. Las que forman el primero son de naturaleza prescriptiva: apuntan a la manera en que deberían for-

mularse las estrategias, antes que al modo en que son concebidas. La primera escuela de este grupo es la de “diseño”, y en los años '60 sentó las bases para las otras dos. La segunda es la del “planeamiento”, que hizo de la estrategia un proceso distinto, sistemático y formal. En los '80 fue suplantada por una tercera tendencia, que le dio prioridad al contenido: la escuela del “posicionamiento”. El segundo grupo está compuesto por seis escuelas que se abocaron a la descripción del procedimiento de elaboración de la estrategia. Muchos asociaron la estrategia con el “espíritu empresarial”, y describieron su génesis como una creación visionaria de un individuo. Vinculada con esta idea se desarrolló otra escuela, la del “conocimiento”, que busca en las herramientas de la psicología cognitiva el modo de penetrar en la mente del estratega. Cada una de las otras cuatro tendencias de esta categoría intentó buscar las premisas de la estrategia más allá del individuo, en otras fuerzas y otros actores. Según los defensores de la escuela del “aprendizaje”, el mundo es demasiado complejo como para que sea posible elaborar súbitamente un plan o una



idea clara. Hay que hacerlo en etapas, según el ritmo de adaptación de la empresa. Otros le otorgan mayor importancia al “poder” en el procedimiento de negociación que rige la confrontación de grupos internos o de organizaciones. También están los que piensan que la estrategia está profundamente arraigada a la “cultura” de la empresa, y que, por lo tanto, la elaboración de la estrategia es una tarea colectiva y cooperativa. Por su parte, los adeptos a la teoría del “entorno” creen que la estrategia está fundada en una reacción de la empresa a las presiones externas. Por fin, la escuela de la “configuración” engloba a todas las demás, e intenta integrar las diferentes partes —génesis, contenido, estructuras or-

cibe de este modo cuál es la estrategia seguida por su empresa en los últimos cinco años, dará respuestas que se contradicen con tal definición. En otras palabras, es una de esas palabras que se define de una manera pero, indefectiblemente, se utiliza en otro sentido.

• **Es un modelo.** La estrategia puede considerarse un patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo. Si una empresa comercializa los productos más caros del mercado, se dice que practica una estrategia de alta calidad; si un individuo acepta una tarea audaz, se dice que escogió una carrera de alto riesgo. Planeamiento y patrón parecen definiciones válidas: las organizaciones planifican el futuro y buscan mode-

presas que implementan una acción tras otra, las cuales convergen, al cabo de un tiempo, en una especie de coherencia; esto ocurre, por ejemplo, cuando en lugar de seguir una estrategia (un plan) de diversificación, una empresa va tomando decisiones en función del mercado. Pero así como muy pocas estrategias son totalmente deliberadas, tampoco es común encontrar estrategias puramente emergentes. Siempre hay una mezcla de dos elementos: el control y el aprendizaje. Los buenos estrategas utilizan ambas, según las cartas que quieran jugar, y según su capacidad de predicción y la necesidad de responder a imprevistos.

• **Es un posicionamiento.** Quienes se deciden por definirla como un posicionamiento consideran que la estrategia consiste en el lugar que se elige para algunos productos en determinados mercados. Cuando McDonald's lanzó el Egg McMuffin, por ejemplo, apuntó al segmento de desayunos. Tal como dice Michael Porter, “la estrategia es la creación de una posición única y productora de valor, que implica un conjunto particular de actividades”.

• **Es una perspectiva.** Otros definen a la estrategia como el medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones. Sin ir más lejos, McDonald's ha desarrollado una “receta” que caracteriza a la cadena. Según Peter Drucker, es la “teoría de los negocios”.

La estrategia de posicionamiento se dirige hacia abajo —el punto en el cual se encuentran producto y cliente— y hacia el exterior: el mercado. Por el contrario, la estrategia que es sinónimo de perspectiva mira hacia el interior —la organización— y hacia lo alto: la visión de la empresa. No hay que desechar ninguna de las dos definiciones: McDonald's logró introducir el Egg McMuffin porque el nuevo producto coincidía con la perspectiva existente. Cambiar una posición y mantener la misma perspectiva puede ser fácil, pero no lo es cambiar de perspectiva tratando de mantener una posición. Basta preguntarles a los relojeros suizos qué piensan de los relojes a cuarzo.

→ *“Al igual que el elefante de la fábula, la estrategia es una disciplina ejercida por ciegos que consideran la parte como si fuera el todo.”* →

ganizacionales y sus contextos— en función de distintos índices —el crecimiento o la madurez, por ejemplo—, considerados en forma progresiva para demostrar los ciclos vitales de las organizaciones.

Definiciones de estrategia

Hoy en día, el término “estrategia” se ha convertido en una herramienta imprescindible de la actividad gerencial. Pero, ¿qué significa exactamente? La mayor parte de la bibliografía propone la siguiente definición, generalmente como introducción al tema: “Planeamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización” (Wright, 1992). Sin embargo, tiene otras varias acepciones.

• **Es un planeamiento.** Una dirección, una guía, un modo de acción futura, un camino para trasladarse desde un punto a otro. Pero si se le pregunta a una persona que la con-

los en el pasado. Es posible hablar, entonces, de estrategia deseada y estrategia aplicada. Y se plantea el siguiente interrogante: ¿las estrategias aplicadas siempre fueron las previamente deseadas? Pregunte a las mismas personas que describieron el procedimiento (la estrategia aplicada) de los últimos cinco años de sus empresas, cuál era el proyecto original (la estrategia deseada). Alguien dirá que todo se desarrolló como se había previsto. Desconfíe de su honestidad. Algún otro responderá que las acciones realizadas nada tienen que ver con lo inicialmente planeado. Desconfíe de su sentido práctico. La experiencia demuestra que la gran mayoría de las respuestas se sitúa entre estos dos extremos. No se desviaron completamente de sus proyectos originales, pero tampoco los cumplieron al pie de la letra. Existe, no obstante, una tercera eventualidad, que puede denominarse “la emergencia”. Es el caso de em-

- **Es una trampa.** Otra definición muy conocida es la que considera a la estrategia como una trampa; es decir, una maniobra específica para eliminar a un oponente o competidor. Una compañía puede comprar un terreno para hacer creer a su competidor que allí construirá una nueva planta, y de este modo desalentarlo a edificar otra en el vecindario. En este caso, la estrategia real (es decir, el plan, la verdadera intención) es la amenaza, y no el desarrollo en sí mismo, por cuanto éste no es más que una trampa.

¿Para qué sirve la estrategia?

Todas las discusiones sobre estrategia dejan puertas abiertas: frente a cada ventaja se abre un inconveniente paralelo.

- **“Provee de una orientación.”**

Ventaja: la función esencial de la estrategia es servir de brújula a una organización, a fin de que mantenga el rumbo correcto.

Inconveniente: puede ser una pantalla, ocultar peligros potenciales. Y si bien es importante determinar una dirección, más importante aún es mirar hacia ambos lados del camino, para poder cambiar el rumbo cuando sea necesario.

- **“Concentra los esfuerzos.”**

Ventaja: la estrategia favorece la coordinación de las actividades. Sin ella, siempre está latente el peligro de caer en el caos.

Inconveniente: de tanto concentrar esfuerzos, se corre el riesgo de formar un “pensamiento único”, sin opción a analizar otras posibilidades.

- **“Define a la organización.”**

Ventaja: la estrategia es un medio para que la gente comprenda a la empresa, y la distinga del resto de las compañías. Le da sentido a la organización, ayuda a comprender el porqué de una acción.

Inconveniente: una definición muy fuerte contribuye a la simplificación y al estereotipo, en perjuicio de la riqueza y la complejidad del sistema.

- **“Es fuente de coherencia.”**

Ventaja: la estrategia busca el orden, no la ambigüedad. Ayuda a entender el mundo y, en consecuencia, facilita la acción.



The Image Bank Argentina

➔ *“La estrategia es a la organización lo que las anteojeras al caballo: un elemento que la obliga a ir derecho y no le permite desviar la mirada.” ➔*

Inconveniente: la creatividad encuentra suelo fértil en la incoherencia, de donde extrae nuevas combinaciones de fenómenos aislados.

Una de las funciones clave de la estrategia es resolver los grandes problemas, a fin de que nos sintamos lo suficientemente libres como para ocuparnos de los pequeños detalles. Es más fácil dirigirse a un cliente y responder a sus necesidades, que preguntarse cuáles son los mejores mercados.

Pero es fundamental tener en cuenta que, al fin y al cabo, todo cambia: los entornos se desestabilizan, los nichos desaparecen, las oportunidades se generalizan. Entonces, la eficacia y el carácter constructivo de la estrategia pueden convertirse en un verdadero peligro. Por este motivo, a pesar de que el concepto de estrategia esté

profundamente arraigado a la estabilidad, muchísimos estudios se ocupan del cambio. Sin embargo, es más fácil escribir sobre el cambio estratégico que implementarlo. Y, al impedir que los miembros de la organización se desvíen del objetivo, la estrategia modera la capacidad de respuesta frente a las modificaciones del entorno.

Puede decirse, en consecuencia, que la estrategia es a la organización lo que las anteojeras al caballo: un elemento que la obliga a ir derecho y no le permite desviar la mirada.

Cuando 1+1+1+1+1 es igual a 1

Si nos acercamos más al “elefante-estrategia”, distinguiremos un conjunto de problemas. Abordaremos ocho. Los tres primeros están vinculados con el contenido de la estrategia, los otros cinco con su procedimiento.

• **La complejidad.** ¿Una buena estrategia debe ser compleja? Por un lado, la “ley de la diversidad indispensable”, de W. R. Ashby, pretende que un sistema sea lo suficientemente variado como para poder afrontar todos los desafíos. Un entorno complicado e inestable, por ejemplo, demanda un amplio espectro de soluciones. La estrategia debe ser, pues, compleja y matizada. Por otro lado está el imperativo del KISS —sigla de “Keep it simple, stupid” (Hazlo simple, estúpido)—, acuñado por Peters y Waterman. K. R. Andrews (escuela de diseño) defiende las estrategias reducidas a simples ideas informativas. Richard Pascale (escuela del aprendizaje), por el contrario, reprocha a los estadounidenses la costumbre de complacerse con nociones simplistas de la estrategia. Kenneth Boulding limitó muy bien el problema: “En alguna parte, entre lo específico (que carece de sentido) y lo genérico (que no tiene contenido), para cada proyecto y cada grado de abstracción debe existir un nivel óptimo de generalidad”. El management estratégico no se ocupó de abordar el problema de la complejidad: ¿cómo elaborar?, ¿cómo matizar?, ¿hasta qué punto queremos permanecer dentro del orden de lo general?, ¿dónde y cuándo?

• **La integración.** ¿Una buena estrategia debe demostrar integración? La escuela del posicionamiento, particularmente en lo que concierne a la matriz del crecimiento y al valor para el accionista, sugiere que la estrategia no es más que un portfolio, una colección de elementos. La del planeamiento, incluso admirando la palabra “sinergia”, se sitúa en la misma línea a partir de sus técnicas de presupuestación de capital (las opciones estratégicas se convierten en una serie de decisiones de inversión independientes), y más particularmente con su descomposición de la estrategia en elementos económicos, comerciales y funcionales. Otros, por el contrario, preconizan la integración de todos estos componentes, como Porter en sus escritos acerca de la “estrategia horizontal” (el arte de constituirse en un portfolio úni-

co, a partir de diferentes negocios diversificados). Por fin, para los miembros de las escuelas de la cultura y del espíritu empresarial, la estrategia es una e indivisible.

Se han propuesto varios mecanismos de integración: el planeamiento para una integración formal, la visión para una integración mental, la cultura para una integración normativa, la adaptación para una integración colectiva. ¿Hasta qué punto es deseable la integración, dónde y cuándo?

• **La especificidad.** ¿Una buena estrategia debe ser única y nueva? ¿Es infinita la cantidad de opciones, o la posibilidad de elección de las organizaciones se limita al campo genérico? ¿El éxito depende del respeto a las normas, o de transgredirlas? La escuela del posicionamiento sostiene que las estrategias son genéricas y que existen a priori, claramente definidas. Las posiciones estratégicas son

genéricas, sino cuál es el vínculo entre ambas. El interrogante se centra en cuándo y cómo una estrategia innovadora se convierte en común y corriente, y en cómo se forman los grupos de estrategias genéricas.

Vale la pena advertir que los tres problemas de contenido —complejidad, integración y especificidad— se complementan entre sí. Las estrategias genéricas aparecen más simples, menos integradas, pero un poco más ágiles y más fáciles de articular. Las nuevas tienden a ser más complejas, más integradas y menos flexibles (pues al cambiar un elemento, por menor que sea, se corre el riesgo de desintegrar el “todo”). Tal vez son más difíciles de articular; sin embargo, una vez que se lo logra, son más fáciles de memorizar. Llevemos el razonamiento un poco más lejos: si las estrategias son genéricas, su conteni-

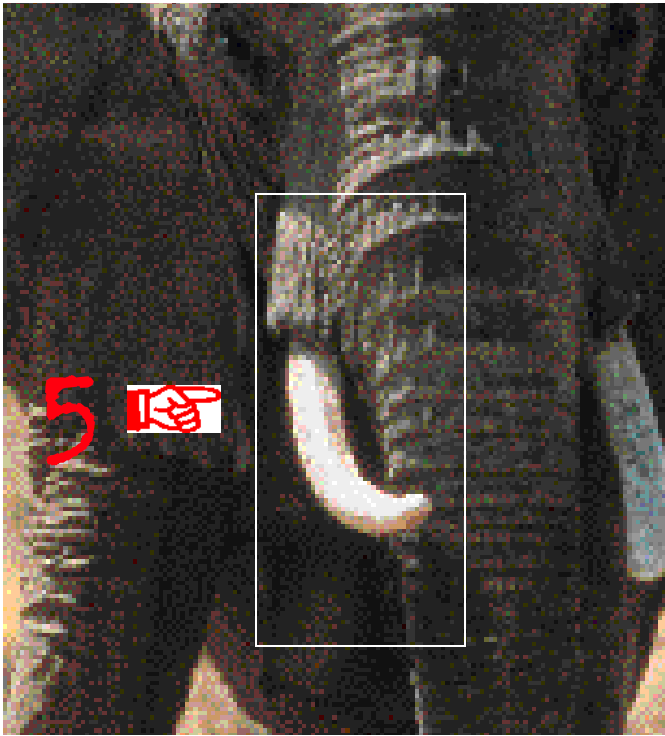
→ *“El management estratégico no se preocupó por abordar el problema de la complejidad. No se preguntó cómo elaborar, o cómo matizar.”* →

como peras que uno recoge del árbol de la oportunidad que brinda el entorno. Pero, para la escuela del entorno, las peras caen sobre nuestra cabeza y nos dejan fuera de combate. Los profetas de las escuelas de la cultura y del espíritu empresarial garantizan que las estrategias son únicas; perspectivas particulares del punto de vista de una persona o de la cultura de una organización. Nunca existirán dos similares. La corriente del aprendizaje agrega que son el fruto de procesos personales de adaptación. Y la teoría del diseño, por su lado, pregona que son el resultado de un esfuerzo individual de creación; pero sus seguidores no tienen en cuenta que ellos mismos se refieren, con frecuencia, a la “elección” de una estrategia.

La cuestión ya no es saber si la estra-

do se convierte en el centro de interés; pero si son únicas, lo interesante es su proceso de creación.

• **El control.** ¿La estrategia debe ser el fruto de un procedimiento deliberado o emergente? ¿Mental? ¿Centralizado? ¿Es preferible un control a priori o un aprendizaje a posteriori? Hemos ubicado a este problema de elaboración en primer lugar, pues está vinculado con un problema de contenido: ¿las estrategias son planes previstos o esquemas realizados? Claro está que, cuanto más nos dirigimos hacia estrategias emergentes, más se trata al contenido como a un proceso; es decir, las estructuras y las personas se dirigen y orientan con la perspectiva de que generen estrategias aceptables. Las tres escuelas prescriptivas (diseño, planeamiento y posicionamiento) preconizan la



The Image Bank Argentina

➔ *“En definitiva, la estrategia es el resultado de la unión de 10 escuelas de pensamiento, pero aún no ha sido aprehendida en su totalidad.”* ➔

condición de voluntarismo; lo mismo hacen los defensores del espíritu empresarial, aunque un poco menos formalmente. Quienes están enrolados en la escuela del conocimiento tienen dudas acerca del poder intelectual del estratega en la materia, mientras que los partidarios del aprendizaje rechazan el aspecto deliberado y rescatan lo emergente. Pero es bien sabido que ninguna estrategia podría ser puramente una cosa o la otra; de ser así, se privarían de la experiencia o del control. Reformulemos la pregunta: ¿hasta qué punto cada uno de estos dos extremos es apropiado, cuándo y dónde?

• **El estratega.** ¿Quién es el estratega? ¿Quién comprende el espíritu de la organización? Algunas escuelas apuntan al creador o al emprendedor más singular; otras a la cultura, al aprendizaje y a la política; algunas optan por la posición neutra de los

sustentadores del entorno, del planeamiento, del posicionamiento y del conocimiento. Retomemos la pregunta: ¿la estrategia es el resultado de un proceso personal, técnico, fisiológico, colectivo, o de la ausencia de proceso? ¿Por qué no un poco de todo? Y, en este caso, ¿con qué dosis de cada ítem, dónde y cuándo?

• **El cambio.** Hay tres problemas inherentes al cambio estratégico: su existencia, la forma de su curva y su origen. En primer lugar, ¿cómo hacen los estrategas para reconciliar las fuerzas del cambio y de la estabilidad? ¿Cómo mantienen el orden, el alineamiento, la eficacia, el control y, al mismo tiempo, aceptan reconfiguraciones, adaptaciones, respuestas, innovaciones y aprendizaje? Es necesario recordar que la estrategia se arraiga a la estabilidad. Está al servicio de las organizaciones, pero con el objetivo puesto en la coherencia. No obs-

tante, a veces debe sufrir modificaciones; por ejemplo, cuando un nuevo entorno exige modificar el rumbo. La escuela del planeamiento afirma que las organizaciones pueden sustentar la estabilidad y el cambio simultáneamente. Es común que establezcan planes explícitos y, a la vez, decidan reverlos anualmente. Es muy práctico. Y también muy discutible. Otras corrientes pasan de una postura a otra: las organizaciones cambian sin cesar, o bien están casi paralizadas. En el plano político, las estrategias están en constante ebullición debido a la aparición permanente de nuevos desafíos. Asimismo, el aprendizaje es un proceso que no tiene fin: como siempre surge algo nuevo, la estrategia nunca echa raíces. Para las escuelas de la cultura y del entorno, así como para la del conocimiento, el cambio es muy raro, y hasta excepcional: la organización, o su estrategia, se desliza hasta un nicho, se instala en una cultura, se ubica dentro de un marco, y para siempre (los defensores de la teoría del entorno preferirían morirse antes que renunciar a algo). Resta decir que la realidad se sitúa entre estos dos extremos.

En segundo lugar hay que considerar la forma de la curva, el ritmo del cambio. La escuela de la configuración presta mucha atención a lo ocasional, pero cuantificado, y a aquello que constituye una ruptura. Los creadores y emprendedores sostienen que la estrategia es una forma inmaculada de concepción. Lo mismo ocurre con los admiradores del conocimiento y de la cultura, pero indirectamente: para ellos, la estrategia no cambia. La escuela del aprendizaje admite una evolución creciente, basada en el hecho de que los estrategas se familiarizan con situaciones complejas a fuerza de experimentos (aunque a veces dan un gran salto, impulsados por una inspiración repentina). La escuela del planeamiento se inclina, aunque más no sea en los hechos, hacia el lado evolutivo, en tanto que la del poder (o de la política micro) toma en cuenta las modificaciones que surgen a raíz de conflictos.

Panorama de las escuelas de estrategia

	Diseño	Planeamiento	Posicionamiento	Espíritu empresario
Animal representativo	Araña	Ardilla	Búfalo	Lobo
Fundamentos teóricos				
Autores	Selznick, 1957; Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Schendel, Cooper, Hatten, mediados de los '70; Porter, 1980 a 1985	Schumpeter, 1954; Cole, 1959; economistas
Disciplinas de base	Ninguna (metáfora arquitectónica)	Urbanismo, teoría de los sistemas y cibernética	Economía (organizaciones industriales), historia militar	Ninguna (a pesar de que los primeros autores fueron economistas)
Impulsores	Defensores de casos empresariales (especialmente en Harvard); aficionados al liderazgo, especialmente en los Estados Unidos.	Gerentes profesionales, finan- cistas, consultores de los Estados Unidos y tecnócratas en Francia.	Ver "planeamiento": en particular los analistas, las consultoras y los autores militares; especialmente en los Estados Unidos.	La prensa económica, los individualistas, las PyME; especialmente en América latina y en la diáspora china.
Mensaje (teórico)	Concordar	Formalizar	Analizar	Enfrentar
Mensaje (efectivo)	Pensar (la estrategia, en el caso de la escuela)	Programar (opuesto a formular)	Calcular (opuesto a crear y comprometirse)	Centralizar
Precepto	"Mirar a ambos lados antes de cruzar."	"Más vale prevenir que curar."	"Hechos son hechos."	"Quiero ver al gerente."
Palabras clave	Congruencia, competencia distintiva, ventaja competitiva, realización.	Programa, presupuesto, esquema, escena.	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia.	Audacia, visión, perspicacia.
Contenidos y procesos				
Estrategia	Perspectiva planificada, única	Planes divididos en subestrategias y programas	Posiciones genéricas planificadas (económica y competitiva), tácticas.	Personal, perspectiva única (visión), nicho
Proceso básico	Mental, simple; informal, crí- tico, deliberado (prescriptivo)	Formal, dividido, deliberado (prescriptivo)	Análítico, sistemático, deliberado (prescriptivo)	Visionario, intuitivo, deliberado (descriptivo)
Cambio	Ocasional, cuántico	Periódico, incremental	Gradual, frecuente	Ocasional, oportunista, revolucionario
Actor/es clave	Gerente general (en calidad de arquitecto)	Planificadores	Analistas	Lider
Organización	Ordenada, condescen- diente (para la implemen- tación), fuente de fortalezas y debilidades.	Estructurada, dividida, condescendiente (para la programación).	Fuente de ventajas competitivas; en deter- minadas circunstancias, accesoria.	Maleable, simple.
Liderazgo	Dominante, crítico	Reacciona frente a los procedimientos	Reacciona frente al análisis	Dominante, intuitivo
Ambiente	Apropiado (si es fuente de amenazas o de oportunidades)	Condescendiente (con ve- rificación de factores pro- nósticados o controlados)	Demandante desde el punto de vista competi- tivo; condescendiente si es bien comprendido	Maniobrable, lleno de nichos
Contexto				
Situación (respecto del entorno)	Definida y estable	Simple y estable (previsible)	Simple, estable y madura (estructurada y cuantificable)	Dinámica, pero simple (comprensible para el lider)
Forma de organización (implícitamente favorecida)	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Gran máquina (centraliza- da, formalizada; también estructurada en divisiones)	Gran máquina (centri- zada, formalizada; tam- bién estructurada en divisiones y global)	Emprendedora (simple, centralizada)
Escenario o etapa (más probable)	Reconcepción	Programación estratégica	Evaluación	Start-up, turnaround

Cognitiva	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
Búho	Mono	León	Pavo real	Avestruz	Camaleón
Simon, 1945; March y Simon, 1958	Lindblom, 1959; Cyert y March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad y Hamel, desde 1990	Allison (micro), 1971; Pfeffer y Salanick, 1978; Asley (macro), 1984	Rhenman y Normann, a fines de los '60, en Suecia	Hannan y Freeman, 1977; los teóricos de la contingencia (Pugh y otros), a fines de los '60	Chandler, 1962; grupo McGill (Mintzberg, Miller y otros), fines de los '70; Miles y Snow, 1978
Psicología (cognitiva)	Teoría del caos, matemáticas	Ciencias políticas	Antropología	Biología	Historia
Gente volcada a la psicología, pesimistas y optimistas.	Experimentadores; sobre todo en Japón y Suecia.	Políticos; especialmente en Francia.	Personas especializadas en cuestiones sociales, espirituales y colectivas; especialmente en Escandinavia y Japón.	Ecologistas, teóricos de la organización, positivistas; especialmente en países anglosajones.	Integrados y agentes de cambio; en Holanda, Alemania y los Estados Unidos.
Hacer o crear	Aprender	Promover	Unirse	Reaccionar	Integrar, transformar
Lamentarse o imaginar	Jugar (opuesto a aferrarse)	Acumular (opuesto a compartir)	Perpetuar (opuesto a cambiar)	Rendirse (opuesto a afrontar)	Revolucionar (opuesto a matizar y adaptar)
"Crear para ver."	"Si no se logra algo de entrada, hay que empezar de nuevo."	"Encuéntreme al número uno."	"Muéstrame tu estrategia y te diré quién eres."	"Todo es relativo."	"Hay un momento para cada cosa."
Linaje, contexto, concepto, percepción, interpretación; racionalidad limitada, estilo cognitivo.	Incremento, estrategia emergente, creación de sentido, espíritu de empresa, competitividad.	Discusión de precios, conflicto, coalición, juego político, estrategia colectiva, red, alianza.	Valores, creencias, mito, cultura, ideología, simbolismo.	Adaptación, contingencia, selección, complejidad, nicho.	Configuración, arquetipo, etapa, ciclo de vida, transformación, revolución, revitalización.
Perspectiva mental (concepto individual)	Patrones, única	Posiciones y esquemas políticos y cooperativos, tácticas	Perspectiva colectiva, única	Posiciones específicas (nicho), genérica	Una de los precedentes, según el contexto
Mental, emergente (descriptivo)	Emergente, informal, desordenado (descriptivo)	Conflictivo, agresivo, desordenado (descriptivo)	Ideológico, colectivo, deliberado (descriptivo)	Pasivo, impuesto, emergente (descriptivo)	Integrador, secuencial (descriptivo)
Infrecuente (rechazado o construido mentalmente)	Continuo, incremental o gradual	Frecuente, gradual	Raro (ideológicamente resistido)	Raro y cuántico (ecología), gradual (teoría de la contingencia)	Ocasional y revolucionario (otras veces, incremental)
La mente	Los que aprenden (quienes saben hacerlo)	Cualquiera con poder (micro), toda la organización (macro)	La colectividad	El entorno	Uno de los precedentes, según el contexto
Accesorio.	Ecléctica, flexible.	Conflictiva, desordenada (micro); agresiva, controladora o cooperativa (macro).	Normativa, coherente.	Condescendiente, simple.	Periódicamente cambiante.
Fuente de conocimiento, pasivo o creativo	Atento al aprendizaje	Débil (micro), indeterminado (macro)	Simbólico	Sin poder	Agente de cambio, periódicamente
Abrumador o construido	Complicado, imprevisible	Discutido (micro), condescendiente o negociable (macro)	Accesorio	Exigente	Uno de los precedentes, siempre que sea categórico
Incomprensible	Compleja, dinámica (imprevisible), nueva	Conflictiva, peligrosa (micro), controlable o cooperativa (macro)	Idealmente pasiva, puede convertirse en exigente	Competitiva, delineada	Una de las precedentes, siempre que sea categórica
Cualquiera	Profesional (descentralizada)	Especialmente profesional (micro), máquina cerrada o trabajo en red (macro)	Misionera; también una máquina inmóvil	Máquina (obediente)	Cualquiera, pero preferentemente misionera para la transformación
Concepción original, reconcepción, inercia.	Evolución	Flujo (micro), dominación (macro)	Necesidad de fortalecimiento, inercia	Madurez, muerte	Foco especial en la transformación



Todos estos puntos de vista son plausibles. La teoría muestra, por ejemplo, que las organizaciones evolucionan progresivamente, según el sentido de sus estrategias, pero que en ocasiones cambian de rumbo de manera brusca. De este modo se abre el camino hacia una gran diversidad de esquemas de cambio, y la cuestión es saber cuándo, dónde y por qué.

En tercer y último lugar se ubica el problema del origen. ¿De dónde surgen las nuevas estrategias? Si consideramos el concepto de aprendizaje, fuera de su escuela específica, ¿cómo aprenden las organizaciones? ¿Haciendo (escuela de aprendizaje), pensando (de diseño), programando (del planeamiento), calculando (del posicionamiento) o discutiendo (del poder)? La primera sugiere que el aprendizaje se lleva a cabo naturalmente, pero las escuelas de la cultura

los primeros muy irritados a causa de los cambios imprevistos, y a los segundos dudando ante las opciones. Tal vez el aspecto macro de la escuela del poder es el que encuentra el mejor equilibrio, al considerar que las organizaciones dependen de su entorno en materia de recursos. Para la escuela del aprendizaje, los estrategas enfrentan las dificultades de este mundo apelando a sus logros, a veces con raptos de perspicacia. Allí surge la siguiente cuestión: ¿cuál (dónde y cuándo) es el poder de una clase dirigente proactiva, de una intuición personal y de un aprendizaje colectivo frente a las exigencias del entorno, de la inercia organizacional y de los límites del conocimiento?

• **El pensamiento.** De todos los problemas planteados, éste es el más intrigante. Richard Pascale lo pone en términos cuantitativos, dando a en-

Elefante a la vista

Cada estrategia debe combinar aspectos de diferentes escuelas. ¿Cómo imaginar un sistema que no enlace progreso y ruptura, o que no tenga en cuenta los aspectos intelectuales y sociales, las exigencias del entorno, la energía de un líder o los datos que provee el conocimiento? ¿Quién puede creer en una estrategia estrictamente deliberada o en una totalmente emergente? ¿Acaso denigrar el aprendizaje no es tan estúpido como negar el control?

La realización sigue la misma regla. A veces es individual y vinculada con el conocimiento, a veces interactiva y social. Puede ser racional y deliberada (como en las antiguas industrias de producción masiva), o adaptable y emergente (como en las empresas dinámicas de alta tecnología). El entorno puede presentarse extremadamente difícil, o dejar cierta libertad de acción a los emprendedores.

Los especialistas en estrategia tienen alguna cualidad similar a la del carnicero: cortan la realidad según les convenga, tomando sólo un pedazo del animal, e ignoran el resto. Pero las organizaciones no pueden permitirse ese lujo. Tienen que considerar al animal completo, y mantenerlo vivo. Alguien podría preguntar, ¿por qué no ceder el lugar a quienes desmembran al “elefante-estrategia”, habida cuenta de que entre todos llegan a recomponer sus múltiples matices? Simplemente porque los matices no hacen gran impacto, al menos en la práctica. El motivo no radica en que los gerentes sean insensibles a los matices; en realidad, viven de ellos. Más bien, se funda en el hecho de que los managers, al igual que todos nosotros, comprenden mejor al mundo cuando lo reducen a categorías. Las categorías pegan fuerte. Los matices vienen después. La clave reside en apreciar las categorías, y luego tratar de superarlas. Por eso vale la pena tener en cuenta que, en materia de management estratégico, los fracasos más rotundos fueron cometidos por ejecutivos que tomaron en cuenta sólo un punto de vista. ●

→ *“Las empresas no se pueden dar el lujo de desmembrar al ‘elefante-estrategia’. Tienen que considerar al animal completo, y mantenerlo vivo.”* →

ra y del conocimiento estiman que sólo se produce a un alto precio. Los partidarios del entorno opinan que las organizaciones no aprenden. Entonces, ¿hasta qué punto, con qué facilidad, cómo, cuándo y dónde?

• **La opción.** Este problema no se centra en la existencia de opciones estratégicas, sino en su extensión. Hemos rechazado el determinismo de la escuela del entorno, así como los puntos de vista demasiado cercanos, como los que proponen la escuela del conocimiento y la cultural. Para estas escuelas, las circunstancias superan al estratega. También hemos desechado el voluntarismo de los apasionados por el diseño y por el espíritu empresarial, para quienes el líder supremo puede hacer lo que le plazca. En cuanto a los ases del planeamiento y del posicionamiento, un estudio profundo ha mostrado a

tender que las organizaciones obsesionadas con la elaboración de las estrategias pierden el control. Inscribiéndose en la perspectiva del aprendizaje, estima que lo más razonable es seguir actuando. Pero no hay que conformarse con la dicotomía. Está claro que necesitamos pensar, y que también debemos formalizar. No obstante, con un exceso de pensamiento se corre el riesgo de no actuar. Karl Weick encuentra un término medio justo cuando dice que necesitamos actuar, pero dándoles un sentido a nuestras acciones. Entonces, ¿qué es, en el fondo, “el pensamiento estratégico”? ¿Cuáles son las formas, los “estilos estratégicos” más eficaces? ¿Cómo se concilian la reflexión y la acción? ¿Cómo puede lo específico proveer información a lo general? ¿De qué manera lo general influencia a lo específico?