

racionalista que va en contra de las últimas consecuencias de los supuestos del modelo racional clásico. En este sentido, metaforicamente también puede ser vista como una perspectiva que pretende escapar de los límites del modelo racional, aunque no pretenda exactamente querer salirse de ella.

Por ello, la idea de estrategia como una forma de pensamiento que busca establecer una direccionalidad, como definición de incidencia sobre un contexto, es una idea que habla del complejo camino de los grupos y las organizaciones para llevar a cabo proyectos en mundos plurales y conflictivos.

Para la estrategia organizacional, el reto consiste en que los grupos busquen realizar proyectos sobre una realidad que es esencialmente conflictiva, en principio no predecible. Ante una realidad así, los proyectos de los actores sociales son racionales sólo en términos parciales y siempre relativos a las coyunturas que enfrentan los propios actores. Planear, predecir, crear escenarios, buscar control no son estrictamente la base del análisis y de la acción en este sentido. Son, más bien, instrumentos parciales que incrementan cualitativamente la capacidad de intelecgrar una realidad móvil, enmarcados en los espacios de lo conflictivo, de lo dinámico, de lo no ordenado y de lo no organizado.

En esencia, la perspectiva estratégica tiene como principio esta naturaleza de la realidad. La estrategia de organizaciones se construye dentro de un mundo conflictivo, complejo, dinámico e impredecible, aunque sustenta, como piedra angular de su pensamiento, el convencimiento de la construcción, la incidencia y la lucha por crear, amparada en un proyecto político o social. El énfasis de los actores y agencias es que, al moverse en la complejidad, poseen libertad de acción, y que la trascendencia de quien toma las decisiones se ubica en un nivel específico de importancia. Esto viene a ser fundamental y básico, con ciertas especificidades, más allá de la dicotomía voluntarismo-determinismo, en sentido extremo.

II. LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA

VIVIMOS UNA ÉPOCA en la cual ha renacido la premisa que nos obliga a ver la realidad en forma menos parcial y que nos fuerza a enlazar, sistemáticamente, aun los más complejos y escondidos rincones propios de los espacios que queremos comprender. La revolución analítica, impuesta por la actual crisis, nos enseñó que pretendemos aislar fenómenos en forma empírica para comprenderlos como una parte aislada del todo, no nos lleva a esclarecer el porque de los mismos. Pero también nos dio duras lecciones cuando quisimos generalizar todo, en busca de una ciencia universal determinista² que abarcara la totalidad, ya sea en forma unívoca ya multidimensional.

Escapar de las "enormes filosofías", sin embargo, no es nada fácil; e incluso, diríamos, no es deseable ni posible. Hoy más que nunca, la necesidad de encontrar formas de integración para responder dignamente a los cambios sin que la realidad nos rebase es una tarea apremiante.

En el caso de la administración pública y privada existe un enfoque que ha comenzado a adquirir vigor, como parte del esfuerzo para la construcción de categorías integradas que conlleven respuestas alternativas para la comprensión de aquellos fenómenos que van desde la esfera privada económica hasta aquellos propios del intervencionismo estatal y de la política pública: el enfoque estratégico. Esta línea analítica procura, en primera instancia, darle

¹ Partes de este capítulo están basadas en el artículo de G. David Arellano *et al.*, "Gestión estratégica: de la decisión adaptativa a la decisión incidente", en *Empresa pública: problemas y desarrollo*, núm. 6-7, CIDE, DAP, México, 1989.

² En el primer caso tenemos, por ejemplo, a Bertrand Russell, *Escritos básicos*, tomo I, Orbis, Madrid, 1985; y en el segundo, a L. V. Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas*, FCE, México, 1993.

un cuerpo más consciente y elaborado a las acciones que se emprendan.

Desde cualquier marco teórico, el ambiente es expresión clara de las dificultades que la voluntad de los hombres tiene que enfrentar para obtener lo que desean. Los altos niveles de complejidad que va creando la intervención del hombre sobre la naturaleza lo obligan a desarrollar formas de pensamiento y de actuación cada vez más integrales e incidentes. Las respuestas han sido múltiples.

Para comprender estas respuestas haremos un breve repaso de los principales enfoques históricos a que se ha enfrentado la búsqueda de una definición estratégica: el militar, el de la planeación estratégica, el de la administración estratégica y el de la gestión estratégica, para de ahí derivar nuestra propia posición, que será desarrollada posteriormente.

EL ENFOQUE MILITAR

Históricamente, la estrategia como concepto y forma de expresión acerca de la realidad, nace en la esfera militar. Es ahí donde, ante la complejidad de las acciones y el movimiento de recursos de toda índole para satisfacer necesidades bélicas, pareciera ser necesaria una dirección específica para la acción; un espacio donde la decisión tiene que ser explícita, antes de convertirse en acción.

Para comprender y estudiar esta compleja arena nos abocaremos a desarrollar brevemente los principios básicos de cuatro conocidos estrategias. En esta revisión no nos preocupamos tanto el orden cronológico como la naturaleza y la lógica de las ideas que aquellos sustentaban.

Una vez desarrollada esta parte, revisaremos los problemas modernos del avance de la estrategia militar desde la primera y segunda guerras mundiales es hasta nuestros días, con el fin de mostrar el nivel de complejidad a que se ha llegado en la esfera militar, y las tendencias que acusa el pensamiento estratégico.

SUN-TZU

Uno de los estrategas más destacados y tal vez el primero en escribir sobre el tema es el general chino Sun-Tzu (500 años a. C.), quien manejaba cada aspecto de la guerra en forma genial.³ Se le considera uno de los primeros administradores sistemáticos y el estadista metodológico más antiguo. En su libro de estrategia militar *El arte de la guerra*,⁴ lanza toda una serie de principios estratégicos básicos, aplicables a la variada gama de los aspectos y fenómenos derivados de la guerra. Veamos algunos de los más importantes: En primera instancia, existen cinco factores fundamentalmente les que hay que considerar en las acciones de guerra:

- Influencia moral (o la armonía dirigentes-pueblo)
- Condiciones atmosféricas
- Terreno
- Mando o autoridad (sabiduría, equidad, humanidad, coraje y severidad)
- Doctrina (organización, vigilancia del aprovisionamiento, to, etcétera)

Estos factores parecerían constituir una de las síntesis más exactas y simples acerca de la estrategia, adaptables a cualquier campo, de que se tenga conocimiento. Nótese cómo el pensamiento estratégico parte de una idea moral y ética del mundo. No es un instrumento matemáticamente estructurado, sino que parte de una confianza casi ilógica, enmarcada en una expresión cultural que implica ver y actuar en consecuencia sobre un mundo predefinido, aunque este mundo, dependiendo del tiempo y del espacio, esté sujeto a cambios. A partir de ahí este pensamiento se va

³ Sun-Tzu, *El arte de la guerra*, 2ª ed., Fundamentos, Madrid, 1981.
⁴ Como toda historia antigua, está llena de leyendas. Incluso no se ha podido comprobar la existencia de este personaje, pues algunos creen que, de acuerdo con una práctica común de aquella época, un autor utilizó su nombre e inventó la leyenda para dar a conocer su libro.

preocupando, paso a paso, por cuestiones fácticas. El pensamiento estratégico no es sólo factibilidad sino, sobre todo, viabilidad.

El problema estratégico es definido por Sun-Tzu de la siguiente manera: "El arte de la guerra está basado en el engaño", "Cuando seas capaz, finge incapacidad; activo, pasividad; próximo, haz creer que estás lejos; alejado, que estás cerca".⁵ El verdadero estrategia, en su máximo nivel, gana combatiendo la estrategia del enemigo, y si es todavía más genial le gana sin siquiera desarrollar un combate.

Para aquellos que creen que el mejor estrategia es un hombre agresivo y guerrero, el principio anterior deja en claro que en el pensamiento estratégico la sutileza encierra mucho de inteligencia.

A fin de cuentas el pensamiento estratégico es un pensamiento amplio y complejo. Sun-Tzu nos aclara: "Conoce al enemigo y concóctate a ti mismo y en cien batallas no correrás jamás el más mínimo peligro".⁶

La cuestión de vencer o perder está en el ataque. La inteligencia de éste es clave y posee una serie de reglas estratégicas y tácticas: "Si estás en superioridad diez a uno, rodeale; cinco a uno, atácale; dos a uno, divídele; uno a uno, combátale; si eres inferior, debes ser capaz de retirarte", "Los elementos del arte de la guerra son [...] la apreciación del espacio [...] estimación de las cantidades [...] los cálculos [...] las comparaciones [...] y las probabilidades de victoria".⁷

La trascendencia de la táctica aparece en el siguiente párrafo: "En consecuencia, el que sabe conseguir la victoria modificando su táctica de acuerdo con la situación del enemigo merece ser considerado como un divino".⁸ Lo táctico es, por tanto, otro tipo de pensamiento, distinto del estratégico. Su lógica es diferente, juega con el cambio cotidiano. Lo anterior no significa que la estrategia sea de "largo pla-

⁵ Sun-Tzu, *El arte de la guerra*, p. 49.
⁶ *Ibid.*, pp. 69 y 79.
⁷ *Ibid.*, p. 96.
⁸ *Idem.*

zo" y lo táctico de "corto plazo". Aquí el tiempo no es la variable sustantiva: el tiempo juega un papel, pero no es determinante en la estrategia, y sí lo es la forma y el fondo específico del pensamiento. Uno piensa vencer la estrategia del otro, pero lo táctico radica en las formas móviles y cambiantes de alcanzar este objetivo.

La estrategia aparece como un pensamiento sutil y novedoso. El "otro" es la pieza clave que se combina con las cualidades propias y las condiciones contextuales. Pero esta combinación no se remite sólo a cuestiones materiales, sino, sobre todo, a cuestiones mentales, a los deseos y a las formas de pensamiento.

El éxito estratégico, entonces, es vencer la estrategia del otro. La lucha viene a ser sólo un instrumento, que incluso puede ser relegado si el manejo de las decisiones y de las acciones fuera el adecuado en este sentido. La batalla real de la estrategia se da en las mentes y con las ideas de los hombres.⁹

Para finalizar con la exposición de uno de los documentos de estrategia más importantes de Sun-Tzu, enumeraremos sus principales advertencias básicas y elementales con respecto al juego estratégico:

- Nunca atacar a un enemigo sólo por venganza o coraje.
- No atacar a un enemigo fuertemente atrinchado.
- Utilizar a cada hombre en su lugar y momento específico.
- La moral del ejército es una de las variables principales para el triunfo.
- Cuando se captura un botín de los enemigos, debe ser usado como recompensa, de tal forma que los hombres tengan el deseo de pelear, cada uno por su cuenta.
- La estación apropiada cuenta menos que el terreno y éstos que la armonía de las relaciones humanas.

⁹ Esta es una de las piezas claves para comprender lo estratégico: nadie que no haya "sentido" lo que es la estrategia (en un juego de ajedrez o en un juego político, por ejemplo) puede entender que sea una batalla en la mente de los hombres que se enfrentan. Las cosas son su instrumento; las mentes, su campo de acción.

Mencionar esta serie de recordatorios no significa que quiera convertirlos en "proverbios", como de alguna forma lo son los principios administrativos. Sólo pretenden demostrar la síntesis de pensamiento que se alcanza con una visión estratégica, teniendo en claro que son los hombres las piezas sustantivas; no meros títeres manipulables, sino partes sustantivas de la sinergia de la acción y de la riqueza que cada uno de ellos le puede imprimir.

NAPOLEÓN¹⁰

Los conceptos sumamente avanzados de Sun-Tzu se enjunciarían al paso de la historia, pues la guerra y sus condiciones específicas se transformarían. La lógica complejidad que siguió a la Revolución francesa derivaría en un regreso pragmático en que la estrategia dependería de unos pocos hombres geniales. Tal es el caso de Napoleón (1769-1821), para quien las reglas estratégicas eran sencillas y simples:

- El conocimiento absoluto del enemigo, el terreno y las fuerzas propias es el principio básico: "Conoce a tu enemigo y concóctate a ti mismo".
- Existen dos tipos de batallas: frontales y por los flancos, que buscan siempre la masa de rompimiento. Si el enemigo es superior en número, hay que intentar un ataque frontal en un terreno donde sea posible dividir al ejército enemigo; si las fuerzas propias son equivalentes o mayores, se debe intentar el flaqueo exterior para no perder la comunicación con las tropas, y envolver al enemigo y triturarlo.¹¹

¹⁰ Dos estrategias dignas de citarse deberían aparecer aquí. Hablamos de Alejandro el Grande y de Julio César. Debido al estilo de las épocas propias de estos dos generales geniales, poseemos diversas anécdotas poco sistemáticas en términos de estrategia militar. Además, sus principios de batalla (ataques frontales con reforzamientos por los flancos y superioridad numérica en lo posible) serían recuperados después con mayor complejidad. Recordamos, en su caso, Cayo Julio César, *Comentarios de la guerra de las Galias y Guerra Civil*, Porrua, Sepan Cuantos..., núm. 20, México, 1963.

¹¹ Peter Paret, "Napoleon and the Revolution in War", en P. Paret, *Makers*

- El pensamiento estratégico sólo es el inicio. Napoleón decía que todo era cuestión de ejecución. Muchos militares, incluyendo al único hombre a quien Napoleón respetaba en el campo de batalla, el cual lo venció, el duque de Wellington o Arthur Wellesley, sabían manejar el ataque preferido de Bonaparte, el ataque por los flancos, pero no lo hacían tan bien como él.¹²
- Las guerras deberían hacerse cuando se pensara lograr grandes objetivos con la victoria. Napoleón no entendía una batalla limitada; debía ser grande y decisiva. A la larga, según podemos comprender con Sun-Tzu, la batalla se convertiría en una debilidad estratégica para Bonaparte.

Con Napoleón, entonces, acudimos de nuevo al despliegue técnico de las batallas y a su relación íntima con la política. La estrategia aparece como subordinada a la política, siendo la guerra su principal instrumento. La fuerza y la genialidad logística reaparecen como piezas sustantivas del modelo por desarrollar. El talón de Aquiles de esta perspectiva la vio muy bien el duque de Wellington en Waterloo: a la fuerza hay que responder con el engaño; recibir el ataque en un lugar, en un tiempo y con una condición humana no favorable al que ataca; esperar, desgastar, y cuando el enemigo pierda toda libertad de movimiento y acción, contraatacar. La historia se encargó de demostrar que la genialidad logística no puede superar a la genialidad estratégica.

ANTOINE-HENRI DE JOMINI

Curiosamente, un contemporáneo de Napoleón exigía un estatuto científico para la estrategia, haciéndola clave de la guerra: el suizo Antoine-Henri de Jomini (1779-1869) estuvo profusamente las guerras napoleónicas e incluso llegó a asesorar al zar de Rusia en varias campañas.

of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age, Wiley, EVA, 1985, pp. 156-158.

¹² *Ibid.*, pp. 126-128.

Los principios científicos prescribían siempre la acción ofensiva como una fuerza masiva contra ejércitos más débiles, en un punto decisivo. Esto es, la estrategia requería identificar la forma de atacar al enemigo en su punto más importante y en el momento en que tal punto se encontraba debilitado, aplicando el máximo nivel de fuerza.¹³

Es claro que lograr identificar este punto crítico no es tarea fácil, pero sorprende la genialidad para resumir la lógica estratégica en tan pocas palabras. La fuerza por la fuerza no significa nada, pero la fuerza aplicada "donde más afecta", en el tiempo "donde más hace daño" y en la forma en "que no es esperada", sintetizan una de las cualidades más grandes de un estratega: la cualidad de comprender al otro y a sí mismo de manera sinérgica, es decir, multirrelacionada.

Debemos anotar que estamos hablando de un pensamiento militar que ya maneja muchas variables concretas, como toda guerra moderna. La gente pragmática seguramente estará pensando que lo más difícil ahora es mover las piezas. Debe quedar claro, sin embargo, que el pensamiento estratégico trató ya, con Jomini, de dar un vuelco conceptual, al advertir que actuar por actuar, en un mundo complejo, por más experiencia que se tenga, llevará al fracaso si no se logra dar una dirección estratégica al proceso, en referencia a las acciones de los otros.¹⁴

CARL VON CLAUSEWITZ

Uno de los conceptos más avanzados de estrategia lo definió Carl von Clausewitz (1780-1831) en sus afamadas obras: *De la guerra y Arte y ciencia de la guerra*.¹⁵ En ellas se establece claramente que la estrategia será la forma de combinar las batallas para ganar la guerra. Este concepto envuelve la

¹³ John Shy, "Jomini", en P. Paret, *op. cit.*, p. 146.
¹⁴ En la esfera organizacional, como veremos después, quedará claro que esto no sucederá hasta que se pase a la época del *laissez faire* y de la mano invisible, cuando se puede y debe imponer una dirección a la realidad.
¹⁵ C. von Clausewitz, *De la guerra*, Diógenes, tomo 1, libro 3, México, 1982, y *Arte y ciencia de la guerra*, Grijalbo, c. 70, núm. 116, México, 1970.

diferencia entre estrategia, logística y táctica. Si la primera es la combinación de las batallas, la segunda son los caminos para lograr esa combinación; y la tercera, las formas y la seguridad de lograr que se den tales caminos.¹⁶ Por cierto, es trascendente identificar que la estrategia y la política tienen mucho que ver para Clausewitz, pues la guerra es la continuación de la política por medios armados, y la estrategia es la política de la guerra.

La conducción de la guerra es la ordenación y la dirección del combate. El combate es el medio básico de la guerra y está integrado por varias acciones llamadas choques. Ordenar y dirigir estos choques es la estrategia; coordinar los es la táctica. La táctica, para Clausewitz, es la teoría relativa a la utilización de las fuerzas armadas en las acciones bélicas. La estrategia consiste en poner estas acciones bellas al servicio de la guerra.

Las combinaciones estratégicas no tienen poder independiente de los resultados tácticos. Esta es una de las reglas fundamentales de cualquier concepción estratégica. Además, nótese la no mecánica de cualquiera de los dos pensamientos: "combinación y coordinación".

"Combinar" o "combinación" es un concepto que refiere un proceso dinámico y complejo de pensamiento para imaginar las múltiples relaciones entre actores y cosas; "coordinar" o "coordinación", a su vez, no sólo consiste en ordenar, sino también en establecer tiempos y formas novedosas de alcanzar lo establecido.

Sin afán de querer simplificar demasiado, estos conceptos podrían considerarse sólo para introducir los criterios básicos de discusión, las categorías sustantivas para el análisis de la estrategia militar; además, sorprendentemente, como veremos más adelante, también para analizar todo el ambiente de la estrategia.

En el camino por construir la consustancialidad del fenómeno y, por lo tanto, buscar definir el objeto de la estrategia, nos vamos acercando a una región conceptual donde

¹⁶ John Shy, *en op. cit.*

está involucrada una gran cantidad de elementos consecuentes. Seguramente el lector atento ya imaginara el complejo esfuerzo organizacional que implica llevar a cabo el buen desarrollo de cualquiera de las facetas implícitas en el estudio estratégico.

Un recuento de lo expuesto nos deja claras algunas cosas:

- La estrategia es un elemento de alta reflexión, ya que con ella se está jugando el destino de acciones trascendentes.
- El manejo de los recursos es un medio y no el fin de la estrategia.
- Es trascendental diferenciar entre estrategia, logística y táctica.
- Los seres humanos encargados de llevar a cabo la estrategia requieren una motivación especial, de su involucramiento con los fines estratégicos diseñados.
- El manejo de la información es fundamental y requiere la utilización de técnicas complejas con clara tendencia hacia la predicción del futuro.

En principio, la estrategia que utilicen posteriormente las organizaciones retomará mucho de la estrategia militar. De alguna manera las organizaciones ven en las normas y los procedimientos devenidos de la ciencia militar el eje sustancial de una nueva visión: la ciencia administrativa. En adelante será la administración la que le otorgue, a través de la planeación, un estatus académico y práctico al problema estratégico. Sin embargo, poco a poco la estrategia se irá separando de las distintas especificidades que la acogen en el campo de lo administrativo, pues la estrategia es una forma de pensamiento distinta de lo administrativo.

Antes de continuar, hay que aclarar que no estamos planteando un antagonismo entre lo estratégico y lo administrativo. No estamos diciendo que haya que tirar a la basura el pensamiento administrativo y coronar en su lugar al nuevo rey, el pensamiento estratégico. En rigor, el pensamiento estratégico y el administrativo son complementarios: lo es-

tratégico requiere la eficiencia del actuar administrativo y éste requiere, asimismo, la direccionalidad del estratégico. Sin ser estrictamente antagónicos, son pensamientos diferentes.

EL ENFOQUE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este enfoque parte del concepto de competencia. La sobrevivencia y el crecimiento dependerán, en forma sustancial, de que se cumpla. Desde Darwin y Wallace, el concepto de selección natural ha dado pie para que se piense que la competencia y la lucha selvática por la vida son esenciales para que cualquier organismo, especie o sociedad, se desenvuelva.

Bajo estas premisas, sólo el mejor preparado y el más fuerte tendrán posibilidades de sobrevivir. La asimilación del problema de la guerra, como el de la competencia entre empresas en un mercado, es una de las metáforas más socorridas. La confrontación de la vida natural con la lógica social de las organizaciones se convierte en el principio iniciador de toda esta corriente, que obtiene múltiples insomios de la teoría organizacional y crea, a este respecto, toda una rama de pensamiento: la ecología poblacional y la ecología humana.¹⁷

Esta conceptualización llegó en momentos muy especiales para la teoría de los negocios. Hablamos de la etapa del siglo xx donde se inicia la crisis del modelo de desarrollo mundial de posguerra. Los patrones de crecimiento se hacen más complejos; los gustos de los consumidores cambian rápidamente; el gobierno presiona para bajar los precios e incrementar la calidad; los problemas ecológicos explotan y la sociedad, a su vez, exige nuevos tratos y mayor equilibrio en la actividad de las empresas.

En fin, el contexto se complica y es realmente incierto; ya no digamos su comportamiento, sino incluso las posibilidades de sobrevivencia. Las organizaciones deberán crear

¹⁷ A. van de Ven, "Perspectives of the Organizational Theory", *Administration Social Quarterly*, 1987.

formas lógicas para reducir la incertidumbre. La manera en que gran parte de la ciencia administrativa trata con ésta se basa en la predicción del futuro y, tal vez, en la medida en que esto se logre, en su control y direccionamiento. La administración tiene un proceso propio para atender estos propósitos: la planeación. Habría que planear no sólo la actividad cotidiana, sino incluso el futuro movimiento del contexto.

Este se convierte en un dato¹⁸ y la organización tiene necesidad de planear, para adaptarse al contexto más probable que pueda darse. En un mundo turbulento, la primera idea de planeación fue la de adaptarse a los movimientos del ambiente complejo.

El inicio de la planeación estratégica se encuentra en tres trabajos de autores clásicos modernos de los años sesenta: Chandler, Ansoff y Andrews.¹⁹ Chandler (1962) establece la distinción entre estrategia y estructura: la estrategia puede ser definida como la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esas metas. La concepción de la organización para administrar estas actividades y recursos define la estructura.

Andrews (1965) destacó que los cambios en el medio ambiente dan lugar a oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización son adaptadas para evitar las amenazas y tomar ventaja de las oportunidades. Estas evaluaciones fueron la base para la formulación estratégica, un proceso analíticamente (si no prácticamente) distinto de implantación estratégica (Rumelt, 1994). El análisis de Ansoff (1965) en torno al concepto de estrategia se reflejó en un mayor enfoque en el proceso de la estrategia.

A mediados de los sesenta fue fundada la Boston Consulting Group, que junto con los trabajos de Chandler, Ansoff y

¹⁸ I. Ansoff, *La estrategia de la empresa*, EUNSA, Pamplona-Barcelona, 1976; R. Ackoff, "El futuro de la empresa", en *Guía para controlar el futuro de la empresa*, Limusa, México, 1986.

¹⁹ Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, MIT, Cambridge, 1962; I. Ansoff, *Corporate Strategy*, 1980; Kenneth Andrews et al., *Business Policy: Text and Cases*, Irwin Homewood, IL, 1965, libro de texto de Harvard.

Andrews crearon una nueva visión de la administración en esa década.

Se comenzó con el análisis de algunas variables que podrían considerarse trascendentes para prevenir el futuro económico de la organización. Así nacieron las matrices estratégicas. Se cruzaban distintos conceptos, como crecimiento y participación en el sector,²⁰ y en un nivel más amplio de complejidad se construían escenarios.²¹

La preocupación principal era cuál sería la variable determinante del proceso de sobrevivencia en el interior de las organizaciones. Al principio se encontraron una o dos variables; conforme los estudios avanzaban, se fueron encontrando variables cada vez más importantes, que era necesario considerar. Bajo esta dinámica se definió un amplísimo cúmulo de variables y matrices estratégicas.²²

La solución de estas matrices tendría que culminar en una larga serie de factores trascendentes. De las matrices unidireccionales se pasaría a las listas. Dentro de esta corriente observamos a uno de los autores más sistemáticos, quien elaboró las extensas listas que se requería para desarrollar la planeación estratégica: M. Porter,²³ en su primera etapa, tal vez era el autor más reconocido de esta corriente. El destino de tal estilo de planeación fue el mismo que el de tantos otros, llámese planeación indicativa o flexible, aquella que se realiza en una economía mixta, obligatoria para el sector público e indicativa para el privado, o planeación nacional global, desarrollada en los países socialistas. Después de todo, dirigir las apuestas a la predicción absoluta y perfecta del futuro, en cualquier juego, es de un riesgo altísimo.

Así, una de las grandes dificultades de este enfoque radical

²⁰ Esta es la famosa matriz del Boston Consulting Group, *Matriz de crecimiento-participación en la estrategia corporativa de crecimiento*, op. cit.

²¹ G.M.C., "Planeación contra incertidumbre: la matriz escenario-estrategia", en *Biblioteca de administración estratégica*, t. 2, cap. 22, McGraw-Hill.

²² Véase P. Sallénave, op. cit., cap. 10 y anexos.

²³ M. Porter, *Estrategia competitiva*, 1982. Este autor pasó después a una etapa de mayor sistematización, concentrándose en las condicionantes de la ventaja competitiva a nivel sectorial y luego entre naciones. Véase, del mismo autor, *Ventaja competitiva*, cecsa, México, 1989, y *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, 1991.

en que su énfasis para defenderse del contexto buscando reducir la incertidumbre lo llevó a privilegiar las técnicas de diagnóstico para predecir el futuro. Esto causó, por lo menos, dos cosas:

- Los planes eran por lo general tan grandes y complejos que no se entendía con claridad ni siquiera lo que pretendía básicamente la estrategia; u ocurría lo contrario: los planes eran tan simples y evidentes que no convenían a nadie por ser listas recetas de acciones aparentemente inconexas.
- Al buscar predecir el futuro y actuar en consecuencia, quedó claro que casi nunca una predicción resultaba cierta, por sofisticado que fuera el mecanismo de predicción, lo que hacía de la planeación un fracaso.

Por supuesto que no estamos afirmando que "todos" los planes son fracasos *per se*. Lo que queremos decir es que la visión de la realidad a la que obliga un enfoque que privilegia tanto al instrumento como al fin metodológico mismo, es muy limitada. Por cierto, en este punto habría que mencionar a Carlos Matus, quien construye una perspectiva muy dinámica y flexible de la planeación, por actores y situaciones.²⁴

Por otro lado, la cuestión del diseño estratégico en una organización casi siempre terminaba en "el plan". Expliquémonos mejor. Imaginemos una organización que quiere comenzar a pensar en un plan de acción. Lo más probable es que se nombre una comisión y tal vez se forme un departamento de planeación estratégica —la solución permanente de lo administrativo, que supone que al establecer una función se realiza la acción—, el cual comienza a realizar estudios y diagnósticos. Así, vemos que una organización moderna está llena de departamentos y áreas que operan con visiones y problemas operativos distintos. Es esta misma promiscuidad la que frecuentemente no permite, cuanto

²⁴ Carlos Matus, *Planificación de situaciones*, FCE, México, 1980, y *Estrategia y plan*, Siglo XXI, México, 1981.

do se está ubicado en alguno de estos niveles, ver la estrategia corporativa ni la estrategia de área.

En fin, que después de mucho tiempo, boicots de información y cuellos de botella, "el plan" es aprobado en las altas esferas. Para muchas áreas, el tiempo transcurrido ha sido largo, y como todavía no se ven resultados llega el momento de hacer realidad el plan. ¿Habrá que hacer un plan para cada área? ¿Cómo interpretar el plan global para cada una de estas áreas?

Aun en el mejor de los casos, en que la planeación fue de arriba hacia abajo y de abajo a arriba, interpretar el plan estratégico de una organización, para traducirlo a un área donde el problema estratégico se expresa en condiciones particulares, no es una tarea sencilla. El plan termina siendo el único resultado de un sistema de planeación estratégico. Nada de resultados concretos.

Estas tareas de elaborar el plan en algunos casos fueron desarrolladas por gente muy capaz que no hacía los diagnósticos estratégicos para seguirlos a ciegas, sino para dirigirlos después, con intuición y experiencia. Esto explicaría el por qué en países como Estados Unidos la planeación estratégica sigue viva bajo el concepto de estrategia corporativa. El foco se redujo de estrategias organizacionales a estrategias financieras, en determinados "negocios", entendiendo por "negocios" aquellos espacios del mercado donde la empresa tiene recursos y produce servicios o bienes. En suma, la planeación estratégica reducida a planeación financiera.

Una de las variantes más poderosas de esta corriente fue la japonesa, que pugnaba por privilegiar precisamente a la experiencia. Esta corriente aducía que la experiencia podría dar un análisis estratégico correcto siguiendo una serie de reglas sencillas, pero dependiendo sustancialmente de la cultura de las organizaciones japonesas para desarrollarse con creatividad.²⁵

²⁵ Véase K. Ohmae, *op. cit.*, e I. Kagono *et al.*, "An Evolutionary View of Organizational Adaptation Summary and Implications", en *Strategic vs. Evolutionary Management. A USA-Japan Comparison of Strategy and Organization*, North Holland, North Holland, Amsterdam, 1985.

El pragmatismo japonés llevaría a esta escuela la conformidad de una serie de principios o reglas universales para diseñar el pensamiento estratégico. Podríamos decir que su lema hipotéticamente diría: planeación sí, pero sólo con base en lo que la intuición diga que es realmente importante.

A la luz de las graves críticas que se cernían en contra de un enfoque de planeación como el reseñado, se realizaron profundos esfuerzos para obtener una visión dinámica y amplia de este proceso. Así, algunos propusieron establecer cuatro características dinámicas de la planeación:²⁶ a) múltiples propósitos, b) multifacética, c) discriminante y d) situacional. En otras palabras, la planeación sirve para varias cosas; existen muchos criterios para realizarla; muchas veces es necesario, sin ser demasiado racionalistas, eliminar alternativas; y los aspectos contingentes aparecen como sustanciales de la forma de planeación.

En fin, se trata de desnormalizar la planeación haciéndola más viva y compleja, y es necesario visualizarla como un proceso abierto al cambio y a la coyuntura.

Pero dejar así de indefinida la cuestión era tanto como llegar al principio. No debemos olvidar que los planificados res se expresaron como los defensores máximos de la visión racional del mundo. Eran algo así como poseedores de la linterna del conocimiento, voceros de hombres como Descartes, Pascal o Newton: si algo no está racionalmente definido, se debe hacer el esfuerzo por hacerlo racional; no es válido aceptar sin más un conocimiento desarticulado, bajando los brazos ante la realidad, sino que hay que optar, más bien, por acercárcele hasta encontrar su racionalidad. Sin embargo, bajo esta concepción clásica del pensamiento estratégico quedaron algunas importantes. Estas lagunas, más que funcionales, son estructurales; es decir, epistemológicas:

²⁶ Tom Evans, *Developing Corporate Planning in Public Enterprises*, ICPE y APDC, Kuala Lumpur, 1980.

- Sólo se tomaba en consideración el ambiente económico-tecnológico. Lo social y lo político, pese a que se fueron haciendo claramente más relevantes para las organizaciones modernas, difícilmente se recuperaban analíticamente.
- No sólo era cuestión de planear, sino también de implementar. plantar, lo que refería inmediatamente a la motivación y a los recursos humanos.
- Existía tanta confusión entre estrategias y tácticas, que se llegó incluso a proponer líneas de pensamiento que sólo tenían implícita la idea de estrategia, mas nunca era posible encontrarla como tal.
- Los diagnósticos se desarrollaban con alta tecnología, pero no podían aspirar a predecir el futuro con cierto margen de probabilidad. La idea de que eran herramientas heurísticas se fue haciendo consensual.
- Por más flexible que sea, la planeación observa continuamente la realidad como un todo estructurado y estructurable. No puede tratar con realidades heterogéneas, multiformes y, por principio, conflictivas.

Sin duda, tenía que avanzarse hacia una perspectiva más realista de la aplicación estratégica en las organizaciones, en que éstas no dependieran tanto de la predicción y quedaran muy claras la estrategia y la importancia de las personas, y sin depender demasiado del genio estratégico para el éxito. Que la estrategia fuera más racional e integral era la consigna. Había que actuar sobre una realidad de múltiples facetas, donde el éxito de la batalla no está centrado en la predicción, sino en la direccionalidad de los procesos.

EL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Este enfoque parte de la idea de que la estrategia debe preocuparse sobre todo por los contextos políticos y sociales, aparte de reconocer que las personas dentro de la organiza-

ción son fundamentales para el éxito y que la implantación de la decisión es fundamental.²⁷

Se inicia con los estudios de Lorange relativos a los problemas de comunicación interna de la organización para el logro de la planeación estratégica.²⁸ Poco después, Mazzolini y Pettigrew²⁹ demuestran que no es una cuestión simple de comunicación entre áreas, pues los individuos tienen objetivos particulares y de coalición dentro de una organización, con lo que la estrategia implica también una lucha interna³⁰ por alcanzar el poder.³¹

Se derivó entonces una visión de la planeación estratégica que no sólo tomaría en cuenta a los miembros organizativos, sino incluso a todo aquel que afectara o fuera afectado por la estrategia de la organización. En inglés a estos personajes se les denominaba *stakeholders* (que podría traducirse como apostadores/agentes de influencia).³² De esta forma, debía buscarse el compromiso de la organización para responder a las necesidades de los *stakeholders*, con el fin de cumplir con la estrategia. Por lo menos, con este enfoque quedaba claro el objetivo de la administración estratégica: satisfacer a los *stakeholders*.

Así, la administración estratégica constaría básicamente de dos etapas: la formulación y la implantación. La primera va desde la determinación, la misión y el diagnóstico hasta la determinación de la estrategia en sí; y la segunda, desde la activación de la estrategia hasta la motivación para la acción y el control.

Los diagnósticos económico y tecnológico dependen de la formulación, en tanto que los diagnósticos político y

²⁷ I. Ansoff, *From Strategic, op. cit.*, introducción, 1976.
²⁸ R. F. Vancil y P. Lorange, "Strategic Planning in Diversified Companies", *Harvard Business Review*, 53, enero-febrero de 1975, pp. 81-90.
²⁹ R. Mazzolini, *op. cit.*, y M. Pettigrew, *op. cit.*
³⁰ Siguiendo a Cyert y March, *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, Herrero, México, 1965.
³¹ Existen casos muy interesantes de esto, por ejemplo, la lucha que se da entre un departamento de diseño y el de investigación y desarrollo por definir la lógica del producto: quien la define tiene el mayor presupuesto y la mayor confianza dentro de la organización.
³² E. Freeman, *op. cit.*

social, de la implantación. El diagnóstico en la administración estratégica no se hace para predecir, sino para definir o construir las variables o problemas más importantes sobre los que hay que actuar.³³

De una planeación dirigida al contexto se pasó a una visión totalizante de la estrategia. Ahora todo tendría que ver con la estrategia: todo podría adquirir el adjetivo "estratégico". La integralidad del enfoque se confundió con una visión que se creía obligada a ver todo.

Este es un desarrollo mucho más avanzado que el anterior, indudablemente; sin embargo, parte de una idea intrínseca muy importante que se basa en el supuesto de que la organización es un centro de decisión racional. En efecto, este enfoque no considera en toda su amplitud la compleja dinámica organizacional. Olvida que el proceso estratégico es un proceso de reflexión compleja y que todavía no es una decisión estructurada. Hoy en día no podemos pensar que realizar la estrategia contemple el equivalente de la complejidad técnica que implica la decisión de producir en el área operativa.³⁴

Podemos sintetizar los enfoques de la planeación y la administración estratégica con las premisas básicas que establece la escuela de planeación según Mintzberg (1994):

- Las estrategias resultan de un proceso de planeación formal controlado, conciso, descompuesto en distintos pasos, cada uno controlado y soportado por técnicas. La responsabilidad del proceso completo al inicio recae en el nivel superior; y la responsabilidad para su ejecución recae en el equipo de planeación.
- Las estrategias surgen de este proceso, así que entonces pueden ser implantadas a través de una detallada atención a objetivos, presupuestos, programas y planes operativos en varios niveles.

³³ Arthur Sharplin, *Strategic Management*, cap. 1, ise, EUA, 1985.
³⁴ Cyert y March, *op. cit.*

Posteriormente, en su análisis, el autor establece:

Por un lado un juego de números articulados para la motivación y el control pero no para la formulación estratégica. Por otro lado es presupuesto, como una técnica para controlar el gasto a través de toma de decisiones pero no estratégicas. Y entre un proceso que parece ser de decisiones estratégicas pero más en el nombre que en el contexto [...] la caja negra de la creación estratégica nunca fue abierta, ni sus enlaces con las otras jerarquías fueron especificadas [Mintzberg, 1994].

De alguna manera, con este enfoque la estrategia reencuentra su complejidad integral, pero lo hace a un costo muy alto: perderse en el mundo administrativo de la organización. Poister y Streib (1999) proponen un modelo de administración estratégica en el cual se establece que una agencia pública administrada estratégicamente es aquella en la que el presupuesto, administración por resultados, desarrollo de recursos humanos y otros procesos administrativos son guiados por una agenda estratégica que ha sido desarrollada con y para los *stakeholders* claves, y comunicada ampliamente dentro y entre los componentes externos de la organización. En efecto, la administración estratégica comenzará a sentirse obligada a ver la organización como un todo racional, inclinándose a realizar modelos de la organización como un todo. Así, la especificidad de la estrategia se pierde en esta etapa, siendo característico el uso abusivo de la categoría "estrategia". Como una moda, todos hablan de la estrategia con referencia a cualquier tema, sin poder definirla claramente y casi siempre como recurso retórico. En las discusiones el pensamiento administrativo se "traga" al estratégico, la función y el procedimiento elimina como la estructuración de decisiones generalmente eliminando la visión directiva de la estrategia. Con ello no hace sino eliminar, por tanto, la visualización del otro, un sujeto con estrategias móviles.

La gran virtud de esta etapa, sin embargo, fue centrar la atención en factores más allá de lo económico y en los gru-

pos humanos afectantes, internos y externos de la organización, partes sustantivas del pensamiento estratégico en la esfera militar, como ya se ha señalado con anterioridad. Pero no hemos llegado todavía al momento de pretender computarizar una decisión tan compleja como la estratégica, ni de modelar normativamente a un ente tan rico y complejo como la organización. Las técnicas son apenas auxiliares de la reflexión. Lo sustancial es darle congruencia a la categoría y a la acción que denominamos estrategia, puesto que, como vimos en el enfoque militar, ésta es una decisión que parte de una compleja combinación de deseos y fines, valores y objetivos, de un ser o de un grupo humano. No se trata de encerrar la reflexión estratégica dentro de un reflejo automático, sino de desarrollar la aptitud y la actitud estratégica tal como la ven los japoneses, pero enfocándola hacia una cultura más abierta y crítica como la occidental.

No es necesario caer en la tentación de querer racionalizar todo. Como muchos bien lo entendieron, lo racional es sólo la punta del *iceberg*. Los sistemas y los actores que se movilizan en juegos complejos dentro de la sociedad y de las estructuras organizacionales son mundos con una dinámica tan rica que no es necesario caer en el error de normativizarlos para entenderlos. Lógicamente, sin normativizar los comportamientos las relaciones son más difíciles de observar, de alguna manera el modelo racional es poderoso porque, en verdad, simplifica la comprensión de los problemas, las tramas de los comportamientos, los valores, etcétera. Sin embargo, esta observación sólo se hace más difícil bajo una lógica lineal. Sin duda debemos simplificar, mas no para que después veamos la realidad bajo la forma simple como la modelamos según nuestros supuestos, sino para ir tejiendo la red de juegos de los actores involucrados en sistemas determinados y móviles, capaces de dirigir los procesos en los cuales se involucran.

El enfoque que a continuación se expondrá intenta dar cuerpo a esta compleja perspectiva.

EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

En los últimos años han surgido estudios acerca del problema estratégico que no sólo se refieren a la adaptación al contexto, como variable básica de estudio, ni tampoco pierden de vista la compleja dinámica de la realidad, sino que pretenden construir una vía teórica alternativa que conciba a la estrategia como un elemento de incidencia en el contexto, especialmente en lo referente a la compleja construcción de espacios para la realización de los proyectos de los grupos sociales, que así buscan hacer realidad su perspectiva del mundo.

Con mayor naturalidad, la lógica intervencionista de la estrategia nacera dentro de la esfera gubernamental, por ser ésta, por excelencia, interventora en la sociedad. Para el ámbito empresarial es claro que en América Latina este concepto nace en el ámbito específico de las organizaciones gubernamentales (og).

Algunos elementos que caracterizan a este enfoque son, en principio:

- El estudio de las og, en tanto organizaciones complejas, requiere la consideración de su contenido específico y de su contexto general, ambos ambientes caracterizados por su proclividad a la turbulencia.
- El diagnóstico estratégico conforma lo anterior, sumado al análisis estructural y de funcionamiento de la organización.
- El diseño estratégico incluye el diseño de los estados futuros deseados de un sistema, además del diseño de las intervenciones, en el contexto y dentro de la organización, necesarios para lograr esos estados futuros.
- Las intervenciones voluntarias implementan la estrategia en un nivel de integración global entre contexto y organización.

- El concepto evolucionado de gestión estratégica plantea una transformación en la postura estratégica.³⁵

Este es el objetivo de la presente investigación: darle cuerpo y aplicación a este enfoque, que se pretende integrar, propositivo y sintético de las necesidades actuales de la gestión, así como acorde con el nivel de desarrollo de la tecnología administrativa; "un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que formen y guíen qué es una organización, qué hace y por qué lo hace" (Bryson, 1988 y 1995).

En principio, la estrategia trata con grupos humanos que tienen diferentes proyectos de realidad y que deberán ser integrados; "vencer la estrategia del otro", decía Sun-Tzu, en nuevos juegos y estructuras de comportamiento, para alcanzar los objetivos.

Es por esto que la consideramos como gestión, dado que es una visión especial de la administración que busca la cooperación en cuanto al imperativo de formar parte de la realidad con un proyecto definido y creado en términos relativamente racionales.

Por ello la estrategia no es exactamente una adaptación al contexto que se construye, y sobre el que se incide según una determinada visión de la realidad (proyecto) y de acuerdo con la aceptación de la construcción múltiple de las realidades posibles.

El proceso de elaboración de la estrategia es una causa que envuelve los más profundos deseos de los grupos sociales, en relación con la perspectiva que éstos posean de la realidad. La intención por sí sola no es suficiente para definir una estrategia; para ello es fundamental la dirección. Estrategia, por tanto, es un concepto que enlaza voluntarismo y determinismo en forma muy poderosa.

La intención no puede ser un sueño, pero tampoco puede reducirse a "lo dado", en un mundo de agentes complejos y

³⁵ Jorge Barenstein, *La gestión de empresas públicas en México*, CIDE, DAF, México, 1982.

multivalentes. La intención debe confrontar "lo dado" con "lo posible" y no reducir esto último a "lo dado". La dirección, sin embargo, es sustancial para potenciar "lo posible", llevándolo hacia la praxis en un esfuerzo conscientemente

La estrategia viene a ser, por ende, un esfuerzo de reflexión y construcción humanas, y no, hasta ahora, un proceso mecanizable. Los grupos sociales leerán en la estrategia la visión del mundo que tienen sus diseñadores y podrán estar de acuerdo o no con tal visión; remitida ésta a los grupos, formarán parte esencial del proceso en una compleja dinámica de diálogo.

La estrategia, por último, es un instrumento básico para que la sociedad pueda discutirse a sí misma y en sí misma, con base en el código explícito que sintetiza la visión del mundo de los grupos y haciéndolos dialogar entre ellos no por principios de realidad o ideologías —sin que se entienda este concepto en forma peyorativa—, sino por principios de actuación y de metas. En otras palabras, la estrategia es un principio consustancial a la sociedad, que permite a los grupos tomar decisiones considerando siempre lo que otros grupos desean e intentan construir. Por ello, la estrategia no es sino el intento por confrontar, hacia la búsqueda de una armonización, las distintas y variadas visiones y concepciones del mundo que poseen los diferentes grupos que conforman una sociedad.

III. LA MISIÓN ESTRATÉGICA

"Ustedes saben que nunca nos derrotaron en el campo de batalla", dijo el coronel de los EUA.

El coronel norvietnamita ponderó su respuesta por un momento. Y replicó: "Tal vez, es posible; pero eso es algo irrelevante".¹

Sonar no es, en sentido estricto, imaginar. En los sueños, las imágenes se soportan más que se producen, en tanto que imaginar es conducir. Imaginar es un verbo activo.

JEAN CHATEAU

El PROCESO ESTRATÉGICO pareciera comenzar por la conceptualización del fin organizacional como algo distinto del objetivo o giro de la misma. Bajo algunas concepciones, la misión estratégica expresa la delimitación del campo de acción de las actividades factibles, expresándola como un marco disciplinario que encauce la dirección dentro de una gran línea de acción.²

Para otros, este concepto de misión estratégica es de una grave responsabilidad, pues proporciona una guía global para la planeación.³ Peter Drucker establece que es el concepto clave donde se pueden establecer las prioridades, estrategias, planes variados y la asignación de actividades. De esta forma, será una descripción concisa relativa a lo que es

¹ Conversación del 25 de abril de 1975, en Hanoi, entre el coronel H. G. Summers, Jr., entonces jefe de la División de Negociaciones de EUA, y el coronel Tu, jefe de la delegación norvietnamita, citada en Harry Summers, *On Strategy: The Vietnam War in Context*, ssr, EUA, 1981, p. 1.

² Paul Sallénave, *op. cit.*, pp. 224-225.

³ G. A. Steiner, *Planeación estratégica*, CECSA, México, 1993, p. 7.

directionalidad que involucrará la acción. La estrategia debe definirse antes de estudiar la factibilidad. Por otra parte, la decisión que establece la dirección para integrarse a la realidad, incidiendo en ella—construyéndola y construyéndose con la propia realidad y dando el paso necesario para cristalizar al proyecto—, necesita ser explicitada. Ha llegado la definición de la estrategia propiamente dicha.

V. PROYECTO DE INTEGRACIÓN: LA ESTRATEGIA Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desear es padecer el imperio de las cosas;
querer es ser amo de sí mismo.
VEREZ Y HUISMAN

LA ESTRATEGIA

La estrategia ha sido definida como un plan, como una pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva (las cinco *P* de la estrategia) que conducen la acción estratégica (Mintzberg, 1987). Por ejemplo, Bryson (1995) subraya que la estrategia es un patrón; Porter la considera como posición (Porter, 1980, 1985); Nutt y Backoff (1992), como pauta de acción.

Mintzberg (1994) considera la estrategia como un plan y como un patrón. Establece que las organizaciones desarrollan planes para el futuro, los cuales involucran patrones de su pasado. Llama a una estrategia *intencionada*, y a la otra, estrategia *realizada*.

De acuerdo con Mintzberg, las estrategias intencionadas que se realizan completamente pueden denominarse estrategias *deliberadas*. Las estrategias intencionadas que no se realizaron en lo absoluto pueden ser denominadas estrategias *no logradas*. Reconoce una más: la estrategia *emergente*, la cual representa un patrón que no fue expresamente intencionado.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) han hecho una revisión (teoría y práctica) del campo, y consideran 10 es-cuelas de la formulación estratégica (véase el cuadro v.1). Los autores mencionados anteriormente hacen tres clasi-

Cuadro V.1. *Escuelas de la formulación estratégica*

Escuela del diseño	La formulación estratégica como un proceso de <i>concepción</i>
Escuela de planeación	La formulación estratégica como un proceso <i>formal</i>
Escuela de posición	La formulación estratégica como un proceso <i>analítico</i>
Escuela empresarial	La formulación estratégica como un proceso <i>visionario</i>
Escuela cognoscitiva	La formulación estratégica como un proceso <i>mental</i>
Escuela de aprendizaje	La formulación estratégica como un proceso <i>emergente</i>
Escuela de poder	La formulación estratégica como un proceso de <i>negociación</i>
Escuela cultural	La formulación estratégica como un proceso <i>colectivo</i>
Escuela del ambiente	La formulación estratégica como un proceso <i>reactivo</i>
Escuela de configuración	La formulación estratégica como un proceso de <i>transformación</i>

FUENTE: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, pp. 305-306.

funciones generales de las 10 escuelas. Destacan a las tres primeras (diseño, planeación y posición) como prescriptivas, es decir, que señalan cómo deben ser formuladas las estrategias; las siguientes seis escuelas (empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, de poder, cultural y del ambiente) como descriptivas, es decir, que indican cómo llevar a cabo la estrategia, y, finalmente, la última escuela (configuración), como una combinación de las dos anteriores.

Cada una de las 10 escuelas tiene sus premisas básicas; sin embargo, destacaremos las premisas de la escuela de configuración, ya que como los autores lo establecen abarcan

las de las otras escuelas, pero cada una en un contexto específico.

PREMISAS DE LA ESCUELA DE CONFIGURACIÓN¹

1. La mayoría de las veces una organización puede ser descrita en términos de algún tipo de configuración estable por sus características: por un tiempo determinado, ésta adopta una estructura dada para un contexto específico con el fin de adoptar un comportamiento particular que dé alcance a un conjunto de estrategias específicas.
2. Estos periodos de estabilidad serán interrumpidos ocasionalmente por algún proceso de transformación, dando oportunidad a otra configuración.
3. Estos sucesivos estados de configuración y periodos de transformación pueden por sí mismos ordenar una secuencia de diseños; por ejemplo, describiendo ciclos de vida de las organizaciones.
4. La clave de la administración estratégica, no obstante, es mantener la estabilidad, o las más de las veces con el menor cambio estratégico adaptable, pero periódicamente para reconocer la necesidad de la transformación y ser capaz de dirigir el proceso sin destruir la organización.
5. Por consiguiente, el proceso de la formulación estratégica puede ser de diseño conceptual o de planeación formal, de análisis sistemático o de aprendizaje visonario, de aprendizaje cooperativo o competitivo, enfocado en la cognición individual, en la socialización colectiva o en la simple respuesta a fuerzas del medio; pero cada una debe ser fundada en su propio tiempo y en su propio contexto. En otras palabras, las 10 escuelas de la formulación estratégica representan cada una configuraciones particulares.
6. Las estrategias resultantes toman las formas de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o pautas de acción.

¹ Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998, pp. 305-306.

ción, pero de nuevo cada una en su propio tiempo y en su propia situación.

Algunos estudiosos han destacado las características de la estrategia. Específicamente, Smith (1988)² destaca las más relevantes en el sector público:

- La estrategia como un proceso continuo.
- En la estrategia la atención se centra en lo que se necesita hacer y por qué.
- La estrategia ve el todo, no las partes.
- La estrategia involucra juicios de valor y está orientada hacia evaluaciones de cambio y a generar el cambio conscientemente.
- La estrategia tiene una orientación futura.
- La estrategia está "movilizando recursos".

Así, ya se ha definido la estrategia, su formulación a través de distintos procesos y algunas de sus características, pero ¿en qué momento surge la estrategia?, ¿qué requerimos para su formulación?

Desde una perspectiva racional, del diagnóstico deberían obtenerse las alternativas de actuación sobre la misión. Pero, tal como hasta aquí ha sido tratado, el diagnóstico fundamentalmente el pensamiento en términos de viabilidad y creatividad para descubrir e interpretar las realidades posibles. Esta parte es importante, por lo que conviene abordar su discusión. Superar el precepto racionalizador del modelo de decisiones es algo complejo.

Visto como técnica, el diagnóstico es muy racional; pero visto como el conjunto teórico que auxilia al pensamiento estratégico, que define el espacio propio de la organización en relación con lo que se pretende, no es tan claramente racional. Este tipo de diagnóstico es inevitablemente sesga-

² Peter Smith Ring (1988), "Strategic Issues: What are They and From Where do they Come?", en *Strategic Planning, Threats and Opportunities for Planners*.

do; pero no por ello habría que "avergonzarse" con finorubor positivista.

Es y debe ser sesgado, pues el voluntarismo consecuente trata de encontrar los límites y las posibilidades de su pretensión como misión. El diagnóstico se dirige al espacio concreto, busca y construye las expectativas posibles, como variables, de integración a tal espacio. No existe pensamiento puro (calculable) sino como tipo ideal. En la realidad compleja, la humanidad lucha con su pensamiento limitado, su racionalidad limitada, sus medios limitados.

Así, el diagnóstico no pretende hacer un mapa completo de la realidad. Apenas un mapeo de las realidades posibles de construirse que estén direccionadas. La organización y sus grupos deberán construir su perspectiva del mundo no necesariamente para adaptarse, sino para elaborar y construir los elementos necesarios que, de acuerdo con alguna alternativa, tengan probabilidades de llegar a constituir la misión, incidiendo sobre la propia realidad para modificarla y transformarla.

Este es el proyecto de integración:

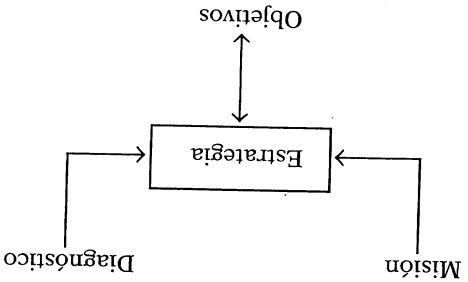
- Decodificación de la misión en términos de viabilidad, que abre las puertas a una definición direccionalista de la acción.
- Expresión organizacional del espacio, donde se construya, a partir de la realidad, la misión como expresión de la visión de la racionalidad desde el foco de los grupos organizacionales.
- La estrategia como objeto es, en realidad, un proyecto de integración a la realidad que se quiere construir.
- Integración, como construcción y constitución de los vínculos orgánicos indispensables, entre organización y contexto.

Por ejemplo, en el caso de la misión expresada por una empresa minera, en el sentido de "explotar la mina de hierro en forma rentable y eficiente", se arma el diagnóstico. En forma resumida, este plantea, supongamos, tres asuntos específicos:

- a) Caída de la industria siderúrgica (cliente único de la compañía de hierro) en el ámbito internacional.
 b) En el nacional, insatisfacción de la demanda de hierro.
 c) La organización es eficiente, tanto técnica como administrativamente.

Si simplificáramos de esta forma, pasar a objetivos estratégicos representaría un salto enorme. ¿Se construyen estos objetivos a partir del diagnóstico? ¿Cuál es su relación con la misión?

La estrategia nace en este punto del proceso. La organización obtiene datos de la viabilidad de su misión y deberá establecer la vía de inserción al contexto para construirlo según su propia imagen.



De esta forma, la estrategia no está definida por los objetivos, que discutiremos más adelante, como una parte específica del pensamiento estratégico, ni tampoco por la misión o el deseo, sino mediante la direccionalidad de su integración. La intencionalidad está en la misión; la direccionalidad no está en el diagnóstico ni en los objetivos, sino en el proyecto de integración, en la estrategia. Así, en nuestro ejemplo de la compañía minera, las alternativas estratégicas, como proyecto de integración, pueden ser variadas:

- a) Satisfacer la demanda explotando en forma intensiva la mina, ya que las condiciones internas de rentabili-

- dad y eficacia estarían relativamente aseguradas ante un mercado internacional en decadencia.
 b) Incrementar la productividad de la mina manteniendo eficientemente la explotación actual, pero dándole prioridad a la explotación de nuevas minas para asegurar así el abastecimiento nacional en el futuro.
 c) Utilizar la investigación tecnológica para mejorar la explotación del mineral, incrementar su calidad y, por lo tanto, también su utilización posible en la industria siderúrgica.

Como se ve en este ejercicio de reflexión, el paso hacia los objetivos estratégicos no es natural ni lineal. Cada una de estas alternativas de construir espacio es distinta y tiene condiciones y consecuencias distintas.

La gestión estratégica ocurre cuando las decisiones y acciones son dirigidas por unas cuantas estrategias o políticas fundamentales que son fuertemente apoyadas y críticas para el mejoramiento de los resultados de la agencia en el largo plazo (Poister y Streib, 1999). Las alternativas de integración —podemos decir entonces la estrategia— llevan a la organización a acelerar sus procesos para satisfacer, en el corto plazo, en primer lugar, la misión; en segundo, proporcionar el desarrollo tecnológico de búsqueda y sondeo, y en tercero, el desarrollo tecnológico de la explotación. Las vías para lograr cada alternativa son a todas luces diferentes y tal vez contrapuestas. La definición estratégica requerirá una selección, donde la misión es un parámetro muy importante. En este caso, la misión sólo deja claro en qué consiste explotar la mina en forma rentable y eficiente; en lo relativo al concepto de rentabilidad, no hay dudas que resolver; pero en el de eficiencia, sí las hay. ¿Eficiencia para la industria siderúrgica? ¿Eficiencia para los trabajadores y empleados? Recuerdese que es una com-

³ Eficiencia, como logro de resultados máximos con costos determinados; o determinados resultados, con costos mínimos. La eficiencia es algo que depende de los fines. Se puede ser eficiente para un objetivo y no para otro. Aquí la claridad conceptual y valorativa es indispensable.

paña minera, que mantiene su giro mientras haya mineral. Explotar la mina velozmente incrementará la satisfacción de la demanda nacional, al mismo tiempo que cubrirá la caída internacional de la rama, pero en el corto plazo dejará a los trabajadores sin empleo.

Eficiente para los trabajadores sería explotar paulatinamente la mina y hacer durar la empresa, de tal manera que se contribuya a satisfacer la demanda sin querer convertirse en el líder explotador del mineral. Lo eficiente puede ser también una combinación de los dos preceptos anteriores. Así es que lo tecnológico tendrá gran importancia.

Una definición congruente de la misión es sustancial, como queda demostrado. No existe forma de calcular una estrategia óptima; su lógica deriva de lo que se desea hacer y de las posibilidades reales donde apoyarla. De este modo, la estrategia es una direccionalidad sustancial sin la cual la acción eficiente puede ser algo irrelevante.⁴

Por estas razones, el proyecto de integración es la decisión estratégica, donde la calidad de inserción, como espacio de integración a la realidad, se orienta a la construcción de la misión con viabilidad específica.

Este paso es sustancial, pues la construcción de las vías de acción no se plantea como un salto enorme desde la misión hacia los objetivos.

El proyecto de integración regresa a revisar el diagnóstico para adoptar la decisión, pero esta vez como forma de *mapear* las posibilidades de la organización.

Tomemos el caso de Telmex como ejemplo, donde existía un proyecto de integración implícito,⁵ el cual era la satisfacción de los grupos condicionantes de la empresa. Esta era la

⁴ Aquí recordamos el problema militar de la guerra de Vietnam, sobre el que algunos oficiales estadounidenses se han empeñado en sostener que su actuación constituyó un tremendo éxito táctico y logístico (de actuación eficiente y eficaz), aunque eso no fue suficiente para lograr la misión ni ganar la guerra. La estrategia había sido establecida erróneamente y dirigió —como decisión— las acciones hacia el fracaso. Véase G. H. Summers, *op. cit.*, pp. 53-66.

⁵ Manuel Flores, *Gestión estratégica en Telmex*, tesis de maestría, CIDE, México, 1989, p. 13.

estrategia central de Telmex: satisfacer su misión, vía la satisfacción de los requerimientos de los grupos condicionantes. ¿Hizo algún diagnóstico para ello? Parece que no; sólo se basaría en la misión retrospectiva de la viabilidad, estableciendo la dirección necesaria para lograr la intención.

¿Por qué no explicitar el proyecto de integración? Sobre este punto existen muchas interpretaciones, desde teóricas hasta prácticas. Sin embargo, en México desgraciadamente es cultura nacional esconder información. Establecer claramente que la estrategia es satisfacer a los grupos condicionantes podría ser visto como una entrega de la empresa a ciertos grupos de interés, con las lógicas limitaciones y determinaciones que de ello se derivarían para una organización que da un servicio tan prioritario.

Sin embargo, esa capacidad de "disfrazar" la estrategia puede convertirse en un arma de doble filo. Definitivamente, ser y estar en la realidad con otros actores podría afectar a una empresa si ésta diera a conocer en forma amplia y honesta su estrategia. Pero esto no significa que tenga que convertirse en un secreto de alta seguridad.

El no dejar claros estos pasos puede provocar, en el interior de la organización, que la gestión estratégica sea sólo un esfuerzo técnico poco entendido; accesible exclusiva-mente a los "conocedores" y, muy probablemente, poco útil para la empresa que la realiza.

En este nivel, y por razones tácticas, es posible que no sea conveniente establecer claramente la racionalidad dominante. Como advirtiera Sun-Tzu, un proyecto de integración, una estrategia, se basa sustantivamente en lo que "otros" van a realizar o realizan. De aquí se desprendería la importancia de los actores en el diagnóstico estratégico y, también, la trascendencia de que en ciertos niveles la estrategia no sea explícita.

En términos de Sun-Tzu, "engañar" no necesariamente significa mentir o esconder, como regla o principio propio del "secreto burocrático". Engañar, como función base que permite la integración de estrategias que pueden aparecer contrapuestas, es un acto sublime de sensibilidad hacia el

"otro". Forma parte del complejo círculo mental que permite acercar, coyuntural o estructuralmente, posiciones en contradas. Palabras como *negociación* y *concertación*, incluso la actualmente tan socorrida *consenso*, se sustentan en este principio del engaño. No en el engaño peyorativo de una moral victoriana, sino en el que maneja una sociedad plural y diversa, que busca encontrar puntos de unión y correlación.

La estrategia se convierte así en un acto de inteligencia y sensibilidad máxima. Por ello, las estrategias son contingentes. Una estrategia que se encuentra entrapada en una serie de principios morales rígidos es una estrategia perdida; más que misión sería una estrategia convertida en dogma.

Al ser una decisión basada en el movimiento de los actores y sistemas, dentro de una realidad situada en momentos del pasado, presente y futuro, la estrategia implica una amplia capacidad de comprensión con respecto a la dinámica a la que se enfrenta. Y así mismo, una amplia capacidad de entender los valores de una sociedad íntimamente vinculados con la historia y el movimiento de actores reales y sensibles en coyunturas específicas.

La estrategia se adapta e incide constantemente sobre este mundo desde una perspectiva de realidad, una forma de ver y percibir el mundo, perspectiva estudiada y cuestionada constantemente por el estrategia, como principio de pensamiento crítico. La estrategia es por antonomasia, contingente.

Pero esto no significa que sea acomodaticia. No se trata de dar bandazos, eliminar los escrúpulos o vender los principios; todo lo contrario. Es contingente por su capacidad de repensamiento, por su empeño en retornar a cuestionar los supuestos de un mundo móvil e impredecible por definición, mas no por ello menos comprensible y construable. La misión, con sus principios y deseos, y el diagnóstico, con sus movimientos y acciones posibles, le proporcionan al estrategia la base necesaria para comprender la direcciónalidad positiva que habría que construir, con vistas a integrarse a la realidad mediante una forma y un sentido.

VI. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: LAS PAUTAS DE LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

La realidad desborda la existencia.

LUCIEN SFEZ

Para alguien que no tiene objetivos,
nada es relevante.

CONFUCIO

UN PROCESO INDISPENSABLE aparece ahora en cuestión: ¿cómo construir la estrategia? ¿Qué debe buscarse, cómo hacerlo, con qué obtenerla? Inmediatamente el planteamiento busca entonces objetivos para aclarar el accionar.

El problema de los objetivos siempre ha sido una cuestión candente en la discusión de los temas administrativos; desde el poderoso argumento sostenido por Simon¹ de que los objetivos tienen que ver con cuestiones valorativas —que no podrían, por tanto, estudiarse científicamente—, hasta aquellas proposiciones clásicas de quienes ven en los objetivos una cuestión meramente lineal y racional. El caso es que esta categoría involucra a todos los niveles de análisis, desde los ideológicos hasta los instrumentales. El argumento de Cyert y March debe ser tomado en cuenta.² Estos autores se niegan a ver la organización como un actor racional unificado, esto es, como si la organización fuera un actor lógico e integrado, como si hubiera que considerarlo como un solo ser humano, aunque compuesto por varios seres humanos que, de alguna manera, se suponen parte homogénea de ese ser más global.

No podemos negar, incluso culturalmente, que estamos

¹ Herbert Simon, *El comportamiento*, op. cit.
² G. Cyert y J. March, op. cit.

acostumbrados a utilizar el lenguaje del modelo racional. Al hablar de una política nacional, por ejemplo, decimos: "La Secretaría de Educación Pública exhortó a los maestros"; o en el caso de la política internacional: "Pega Estados Unidos a la Secretaría de Relaciones Exteriores", como si los Estados Unidos o la ser fueran una sola persona que decide y habla en términos similares a los de un individuo.

Así, nos referimos a la misión como si fuera definida por una levitánica institución. Creemos, sin embargo, que hemos utilizado aquí suficientes argumentos como para disentanciarlos claramente del racionalismo puro.

Los elementos valorativos se encuentran por todos lados. Sería difícil definir una frontera tajante entre juicios de hecho y de valor, en cualquier acción o expresión de la humanidad. Sujeto, el hombre que conoce y crea, y objeto, la realidad que el hombre vislumbra, no son entes separados. El primero forma parte del segundo en sus múltiples relaciones.

El problema no es que los objetivos, al igual que los fines, no puedan ser discutidos. Asistimos a la necesidad de construir una nueva organización, realmente plural y democrática y no sólo formal, al estilo emergente del Japón, para que la misión sea un espacio de construcción de objetivos colectivos.

La relación entre fines (misión), objetivos y metas siempre ha sido algo complejo de analizar. Muchos piensan que son problemas de grado, donde un fin puede ser un objetivo en otro nivel. Pero esto, acudiendo a la explicitación y la diferenciación de los conceptos y las categorías, es claramente impreciso.

Un fin es una expresión que establece un espacio-tiempo definido, adonde queremos *llegar* bajo una determinada situación. Un objetivo, en cambio, es el lugar, el espacio o la situación a la que se debe llegar para lograr determinado fin. De la misma forma, una meta es lo que se debe alcanzar para lograr un objetivo (o incluso un fin).

La diferencia entre las tres acepciones es muy clara en un

nivel específico de análisis. La diferencia es que se hacen *diferentes niveles de abstracción* (Moore, 1995). Se trataría de categorías que se piensan en forma distinta y que sirven para categorizar situaciones disímiles. Confundirlas ha sido uno de los errores más graves de la ciencia administrativa.

La lógica de este pensamiento empieza por definir adónde o cómo se quiere terminar la misión. Aquí no hay más racionalidad que la experiencia, la percepción y la imaginación; esta última como expresión activa, ya explicada en el inicio del capítulo referente al diagnóstico estratégico.

Para construir este espacio, aún no existente, deberán pensarse y encontrarse aquellos puntos donde se pueda "atinar" y "pegar", como en el tiro al blanco. Los objetivos no son "cosas" que se obtienen mecánicamente; son espacios complejos cuyo logro, como en el tiro al blanco, obtenidos depende de muchos factores conjugados (el aire, la destreza, el pulso, la luz, etcétera).

Una vez especificados los elementos será necesario controlar las variables que deben obtenerse para asegurar que se "atine". Estas variables constituyen las metas, que guardan una relación más mecánica con las cosas en sí, pues a fin de cuentas obtenerlas no es cuestión de tipo sino de capacidad para lograr un movimiento sistemático.

La misión es una imagen ideal, establecida bajo cierto marco de racionalidad. Esto, incluso, implica un diagnóstico previo, aunque se trate de un diagnóstico intuitivo, no sistematizado. La imaginación, el deseo, serían la expresión básica de la misión. La misión es un fin, no un objetivo; no se trataría de "atinarle" a la misión, pues la hemos definido para que exprese la intención deseada, siendo muy amplia y abstracta. La racionalidad sólo es su condición, no su medio ni su objetivo.

Al tener un proyecto viable de integración, respecto de un diagnóstico dirigido, los objetivos estratégicos se convierten en vías de actuación que tienen un nivel de alcance concreto. El caso de Telmex, cuando era empresa pública, es muy interesante. Después de haber definido su misión, realizado

su diagnóstico y encontrado variables relevantes, no es de aquí de donde surgen sus objetivos corporativos o estratégicos en forma directa. Al ir revisando sus objetivos corporativos uno se da cuenta de esto. Recordemos brevemente algunos de dichos objetivos:

- Lograr que la satisfacción de las demandas de telefonía y otros servicios de telecomunicaciones alcance niveles aceptables, de acuerdo con los requerimientos de comunicación del país (clientes).
- Mejorar y enriquecer la calidad de servicio y el acercamiento profesional y amistoso al cliente (clientes).
- Continuar haciendo de la operación de Telmex un negocio rentable y buscar y crear nuevas oportunidades de negocio, de acuerdo con la misión corporativa (accionistas, acreedores, proveedores).
- Mejorar las relaciones laborales y la administración de recursos humanos, con el fin de enriquecer el trabajo de los telefonistas al lograr una satisfacción en sus labores y una mayor eficiencia de la operación de la planta telefónica (trabajadores, accionistas).
- Hacer un esfuerzo continuo en la búsqueda de tecnologías de vanguardia en telecomunicaciones, que se adapten mejor a las necesidades y demandas de los grupos condicionantes (clientes, proveedores, accionistas, gobierno).
- Adaptar la organización misma para hacer frente a las demandas de los grupos condicionantes y lograr continuamente la consecución de la misión corporativa de Telmex (clientes, accionistas, trabajadores, gobierno, proveedores).

Cada uno de los objetivos mencionados responde a un diagnóstico, aunque no al del entorno real de desempeño. Hace un análisis que es, a fin de cuentas, un diagnóstico. Al final de cada objetivo añadimos la expresión que vincula

³ Dirección de Planeación de Telmex, *El proceso de planeación de Telmex*, México, 1987, p. 17.

cada objetivo con los grupos condicionantes, implícitos o explícitos. Se habla así de los requerimientos de los grupos condicionantes de la empresa: gobierno, proveedores, accionistas, empleados, acreedores, usuarios.

El parámetro real de construcción de los objetivos estratégicos está definido aquí por los grupos condicionantes. El proyecto de inserción está implícito: se logrará la misión en la medida en que se satisfaga a los grupos condicionantes. El diagnóstico no se utiliza para encontrar la imagen real relativa a la misión, sino como constructor de variables de afectación.

Los problemas de esta misión son varios:

- La misión es establecida *per se*. Se convierte en una gran idea ordenadora, que puede perderse en la inmensidad de la complejidad organizacional.
- La racionalidad de su proyecto de integración implícito no se explica. ¿Es sólo una cuestión académica o de principios? Se obtuvo, de algún lado, que la satisfacción de los grupos condicionantes dará como resultado el logro de la misión? ¿O lo anterior es sólo un supuesto? De ser así, ¿la planeación estratégica de Telmex tiene su piedra estratégica angular, pues de aquí se obtienen los objetivos corporativos, basada en un supuesto?

Será indispensable hacer una investigación más a fondo para responder estas preguntas. Lo más probable es que la gente de Telmex tuviera esto muy claro, aunque lo mantuviera un tanto confuso por razones tácticas. Pero, como ejercicio académico, es bastante ilustrativo.

El simple hecho de no tener clara la interrelación teórica de los conceptos puede conducir, en la práctica, a desastres. Una planeación estratégica que se haga sólo como "gran directriz", o como ejercicio de catarsis organizacional, puede conducir, las más de las veces, hacia objetivos demasiado abstractos, a la luz de los participantes reales, incapaces de orientar la acción posterior. Las organizaciones públicas frecuentemente tienen múltiples objetivos que son tanto

CUADRO VI.1. Construcción de objetivos.
Autores y teoría administrativa (concluye).

Autor	Número de actores	Número de objetivos	Explicación
-------	-------------------	---------------------	-------------

R. Mazziolini	Grupos	Objetivos-misión	Grupos con misiones particulares luchan por imponer su misión en la organización.
---------------	--------	------------------	---

J. Sallénave	Varios	Configuraciones de poder	Varios actores llevan diversos roles (asesor, defensor, egoísta) y actúan en diferentes configuraciones cambiantes de poder.
--------------	--------	--------------------------	--

G. Allison	Varios	Nichos de poder interconectados	Actores en un marco burocrático que movilizan recursos e información para sus nichos.
------------	--------	---------------------------------	---

M. Crozier	Varios	Múltiples y no racionales	Actores en situaciones particulares de poder que los ponen en espacios estratégicos individuales.
------------	--------	---------------------------	---

David Arellano	Varios	Proyectos que se intenta consensuar	Actores que tienen perspectivas de la realidad que construyen como proyectos y que son viables políticamente y administrativamente como fines necesarios para hacerse hegemónicos.
----------------	--------	-------------------------------------	--

ambiguos como contradictorios. Las demandas de grupos de interés y la manipulación por importantes *stakeholders* y terceras partes crean un conjunto de expectativas complejo y confuso, frecuentemente contradictorio (Nutt y Backoff, 1992). Es posible que se obtengan grandes criterios que expresen los principios morales o ideales de los grupos organizacionales, pero no la direccionalidad indispensable de una efectiva acción estratégica.

Pero la idea de los grupos condicionantes nos abre las puertas de otra discusión importante: si la organización no es un ente monolítico, ¿cómo se construyen los objetivos? Esta pregunta ya ha sido respondida de distintas formas por la teoría administrativa y puede ser esquematizada como se indica en el cuadro vi.1.

CUADRO VI.1. Construcción de objetivos.
Autores y teoría administrativa

Autor	Número de actores	Número de objetivos	Explicación
Teoría clásica de la empresa	1	1	Maximización de utilidades
Simon	1	Múltiples	Los individuos con racionalidad limitada simplifican la realidad.
Cyert y March	Coaliciones	Múltiples	Coaliciones que exigen pagos colaterales.
Lawrence y Lorsch	Áreas	Múltiples	Múltiples grupos en áreas que se comunican
L. Sfez	Individuos	Multitraccionalidad	Individuos en mundos establecidos relaciones multitraccionales a través de sobrecódigos.

Basado en P. Sallénave, *op. cit.*

Los objetivos estratégicos se componen de una lógica racional: son vías de actuación, sobre determinadas expresiones deseadas. Pero esto no basta para caer en la perspectiva devenida de la teoría clásica del *actor racional unificado*, del actor monolítico evaluador de alternativas.

Las alternativas que nos muestran las técnicas burocráticas de la decisión, donde los grupos, ya sea simbólicamente, ya por defensa de sus nichos, implantan decisiones distintas solo desde su perspectiva, dejan en el vacío determinista una laguna entre la lógica unitaria o individual y la gran lógica de los acontecimiento generales.

Aquí se prefiere pensar que los grupos construyen proyectos que expresan sin duda su intención, según la perspectiva que poseen de la realidad, pero que no tienen que ver con la multirracionalidad entendida clásicamente, pues existe la realidad como tal donde se explican y mueven las propuestas, viables o no, de los actores. Estos proyectos, por ser capaces de tener referencia en la realidad, deberán hegemonizarse.

Lo cual quiere decir que estos proyectos deberán hacerse consensuales, lo que ocurrirá en la medida en que expliquen la realidad y tengan suficiente espectro de actuación como para cooptar otros proyectos. Asimismo, deberán disponer de la posibilidad de ser implantados administrativamente como decisión racional. El aspecto de la decisión comienza siendo político, luego pasa por el tamiz de las relaciones institucionalizadas (administrativas) y termina expresándose como racional.

Es por ello que el largo camino desde la misión hasta los objetivos no es un proceso estrictamente racional, sino que se expresa así sólo en la mente del analista.

La realidad se construye objetivamente como expresión de actuación consciente, intencional y direccionadamente. Debe entenderse que se construye como un proyecto que considera a otros grupos, junto a sus proyectos, más que como "grupos condicionantes" —lo que, sin embargo, es un gran avance—, como grupos pensantes y actuantes de los cuales, de su consenso, dependerá la capacidad de implantación de la estrategia.

Los objetivos son una expresión lógica de la relación entre la misión, el diagnóstico para la decisión y el proyecto de integración, como interrelaciones sistemáticas de elementos de la intención y de la constitución de la dirección. Pero, para ser viables y no sólo intencionales en su camino racional, los objetivos estratégicos deberán incorporar la lógica de la lucha política y administrativa por la hegemonía de los proyectos alternativos.

Insistimos: no como dadora de poder a los subordinados, sino como aceptación de la interrelación de proyectos. Esta interrelación es la que crea capacidad hegemónica de actuación, al mismo tiempo que incrementa la racionalidad de la acción.

Los objetivos estratégicos son la expresión combinada de la decisión política, administrativa y racional, en tanto crea la capacidad para que la estrategia sea una actuación dirigida y viable.

Las pautas referidas a dónde "atinar" permiten dibujar con claridad el mapa de los elementos que constituyen la acción estratégica y lo que apuntalará y le dará dirección y sentido a las acciones operativas tradicionales. Sería algo así como si los objetivos estratégicos se sobrepusieran al sistema de acción de la organización para darle sentido y coherencia a lo que se quiere alcanzar.

Los objetivos estratégicos se convierten así en el marco de acción. No modifican *a priori* la acción dentro de sí misma, sólo le dan su sentido y alcance.