

tinta, tanto de las actividades anuales de planeación, como de los otros subsistemas antes ejemplificados. Cada uno de ellos desarrolla un aspecto importante de la estrategia, mezclando, en forma incremental, sus conclusiones con las de los otros subsistemas, y sería virtualmente imposible forzar todas éstas a integrarse, en momento dado en una cristalización de la estrategia corporativa por completo articulada.

### Planeación a partir de la postura general en la organización

Sin embargo, en ocasiones las gerencias intentan valuaciones muy amplias y completas de las posturas de sus compañías. James McFarland de General Mills realizaba esto cuando se llevaba consigo a los gerentes de más alto nivel de la compañía a un retiro durante tres días para que le respondieran preguntas acerca de qué es lo que define a una "gran compañía" desde las perspectivas de los accionistas, de los empleados, de los proveedores, del público y de la sociedad, en relación a cómo se comparan las fuerzas y debilidades de la compañía con su definición planteada de "grandeza"; y, por último, cómo se debería proceder para superar las debilidades de la compañía y llevarla "de lo bueno a lo sobresaliente". Las estrategias que caracterizaron la era McFarland en General Mills surgieron de estas evaluaciones realizadas.

No obstante, inclusive tan grandes esfuerzos son sólo porciones de un proceso estratégico total. Los valores que se han construido a lo largo de decenios estimulan o por el contrario restringen las opciones. Los sucesos inesperados, las adquisiciones, las desincorporaciones, las relaciones externas y los cambios organizacionales son factores que desarrollan importantes segmentos de cada estrategia, y lo hacen de manera incremental. Cabe señalar que aun las estrategias articuladas postergan la definición de los elementos clave hasta que se obtiene nueva información, las políticas lo permitan, y aparezcan oportunidades específicas, o hasta que se compruebe que grandes impulsos a los proyectos no alcanzan el éxito. Por tanto, las estrategias reales evolucionan conforme una compañía crece fuera de sus límites anteriores, se consolida, comete errores, y equilibra de nuevo diversos impulsos a lo largo del tiempo. Que éste sea el caso es algo a la vez lógico y previsible.

### INCREMENTISMO LOGICO

Por sí mismas las decisiones estratégicas no conllevan a una adición de todas ellas para formar una sola matriz de decisión en la que todos los factores pueden ser tratados de manera más o menos simultánea, con el fin de obtener un resultado holístico óptimo. Muchos son lo que han hablado de los "límites cognitivos" (March y Simon, 1958) que impiden que esto se lleve a cabo. De igual importancia son los "límites del proceso" —esto es, el espacio en el tiempo, los imperativos secuenciales necesarios para crear conciencia y niveles de confianza, desarrollar consensos, seleccionar y capacitar personal, etcétera— que restringen al sistema, y, sin embargo en última instancia, determinan la decisión misma.

#### El surgimiento de una estrategia

Los ejecutivos exitosos relacionan entre sí y ponen orden en toda una serie de procesos y decisiones estratégicos durante años. Es literalmente imposible predecir

iniciarse el proceso todos los sucesos y fuerzas que darán forma al futuro de la compañía. Lo más que pueden hacer los ejecutivos es prever las fuerzas que, con mayor posibilidad, afectarán los asuntos de la compañía y estimar los márgenes de su probable impacto. Intentan entonces construir una base de recursos y una postura corporativa que sean tan fuertes en áreas preseleccionadas, que la empresa, a pesar de todos los sucesos devastadores, pueda sobrevivir y prosperar. Seleccionan con plena conciencia segmentos de mercado, tecnológicos, y de producto a los que su interés pueda "dominar" dados los límites de sus recursos, a la vez que plantean algunos "riesgos colaterales" (Ansoff, 1965) con objeto de disminuir el riesgo de un fracaso estrepitoso, o para incrementar la flexibilidad de la compañía y lanzarse a opciones futuras.

Ellos entonces proceden incrementalmente a manejar los asuntos urgentes; inician secuencias de plazos más largos cuyas ramificaciones específicas y consecuencias a futuro sean tal vez poco claras, para responder a los sucesos inesperados conforme ocurren, a ethebrar éxitos, y a controlar o acabar con las fallas y las pérdidas. Continuamente replantean el futuro, encuentran nuevas congruencias conforme se suceden los eventos, y se conjugan los recursos y las habilidades de la compañía en nuevos equilibrios de dominio y de evasión de riesgos conforme distintas fuerzas interactúan, sugiriendo mejores —mas nunca perfectas— disposiciones. Sin verdadero principio ni fin, el proceso es dinámico.

La estrategia tiene que ver con lo desconocido, más no con lo incierto e indeterminado. Implica fuerzas tan numerosas, fortalezas, y de tantos poderes combinados que no es posible predecir los sucesos de un modo probabilístico. Por tal motivo, la lógica impone que hemos de proceder, flexible y experimentalmente, de los conceptos generales hacia los compromisos específicos, concretando estos últimos tan pronto como nos sea posible con el fin de disminuir el margen de incertidumbre, así como para beneficiarnos de la mejor información susceptible de ser obtenidas: Este es el proceso denominado "incrementalismo lógico".

Por el contrario del significado que mucha gente le atribuye al término, el "incrementalismo lógico" no es "entorpecedor". Es una forma consciente, propositiva, proactiva de la buena gerencia. Dirigido en forma correcta, le permite al ejecutivo conjuntar las aportaciones de los análisis racionales y sistemáticos, de teorías políticas y del poder, y de conceptos sobre el comportamiento organizacional. Le permite al ejecutivo lograr conexión e identidad con nuevos rumbos. Le permite lidiar con relaciones de poder y con necesidades conductuales individuales, y le permite emplear los mejores datos, informativos y analíticos, y así elegir sus principales líneas de acción.

### DESTREZA EN LA ESTRATEGIA \*

POR HENRY MINTZBERG

Imagine a alguien planeando una estrategia. Lo que de costumbre viene a la mente es una imagen de pensamiento ordenado: un gerente general, o un grupo de ellos,

\* Publicado originalmente en la *Harvard Business Review* (julio-agosto 1987). Ganador del premio McKinsey para el segundo mejor artículo de la misma publicación en 1987. Derechos reservados © 1987 por el presidente y los administradores del Colegio Harvard; reservados todos los derechos. Reimpreso en parte bajo licencia de la *Harvard Business Review*.

sentados alrededor de una mesa de juntas formulan pautas de acción que todos los demás habrán de implantar conforme a lo previamente dispuesto. Lo principal aquí es la razón y el control racional, el análisis sistemático de los competidores, los mercados, de las fortalezas y las debilidades de la compañía y, mediante la combinación de todos estos análisis, dar lugar a estrategias claras, explícitas y completas.

Ahora imagine a alguien *modelando con destreza* una estrategia. Una imagen totalmente distinta es la que se nos ocurre, tan distinta de la planeación como el modelaje lo es de la mecanización. Modelar implica destreza tradicional, dedicación, la perfección lograda mediante el dominio de los detalles. La idea surge en la mente y no es afín al pensamiento y a la razón, sino que sugiere compenetración, y un sensación de intimidad y armonía con los materiales que se tienen a la mano, sensación que ha sido desarrollada gracias a una intensa experiencia y al compromiso. La formulación y la implantación se funden en un proceso fluido de aprendizaje a través del cual evolucionan las estrategias creativas.

Mi tesis es sencilla: la imagen de la destreza en la conformación o modelado del patrón expresa con más precisión el proceso mediante el cual se conforman las estrategias efectivas. La imagen de la planeación, durante mucho tiempo bastante popular en la literatura administrativa, distorsiona el significado de estos procesos y, en consecuencia, desorienta a las organizaciones que la aceptan sin reservas.

Al desarrollar esta tesis, me basaré en las experiencias de un solo tipo de artífice de la estrategia, un alfarero, y las compararé con los resultados de un proyecto de investigación que siguió el rastro de las estrategias de diversas corporaciones a través de varias décadas. Debido a que estos dos contextos son tan distintos, mi metáfora, al igual que mi afirmación, en un principio puede parecer exagerada. Si pensamos en un artesano de la alfarería como si fuese una organización de una sola persona, podremos ver que él es quien habrá de resolver uno de los más grandes retos a los que se enfrenta el estratega de una compañía: poseer un conocimiento suficientemente profundo de las capacidades de la organización a manera de poder pensar, con detalle y profundidad, en su orientación estratégica. Al considerar la formulación de la estrategia desde la perspectiva de una sola persona, libre de toda la parafernalia de lo que se ha dado en llamar industria de la estrategia, podremos aprender algo acerca de la formación de las estrategias en el universo corporativo. Así como nuestro artesano tiene que gobernar su oficio (el modelado o conformación de patrones), así también los administradores deben modelar o conformar su estrategia.

Cuando trabaja, el alfarero se sienta frente a un montón de barro o arcilla sobre el torno. Su mente se concentra en el material, y es a la vez consciente de encontrarse a mitad del camino entre sus experiencias anteriores y sus proyectos futuros. Sabe con precisión qué le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado. Posee un conocimiento profundo y detallado de su trabajo, de su capacidad y de su mercado. En su calidad de artesano, en lugar de analizar estas cosas, su conocimiento es de naturaleza "tácita". Todas estas cosas pasan por su mente al tiempo que sus manos trabajan con el barro. Es probable que el producto que surge del torno corresponda a la tradición que ha preservado y ejercido en sus trabajos anteriores, si bien puede romper con viejos moldes y decidirse por una nueva orientación. Aunque ocurra esto último, el pasado no deja de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro.

En mi metáfora, los administradores son artesanos y la estrategia es su barro; al igual que el alfarero, ellos se encuentran situados entre el pasado de las capacidades corporativas y el futuro de las oportunidades del mercado. Si en verdad son artesanos, confieren a su trabajo un conocimiento igualmente íntimo de los

materiales con los que lo llevan a cabo. Tal es la esencia de la conformación o modelado del patrón de una estrategia.

## 1. LAS ESTRATEGIAS SON TANTO PLANES PARA EL FUTURO COMO PATRONES DEL PASADO

Pregunte a cualquier persona qué es la estrategia, y casi siempre obtendrá la respuesta en términos de alguna especie de plan, una guía explícita para el comportamiento futuro. Entonces pregunte qué estrategia ha seguido un competidor, o un gobierno, o incluso su mismo interlocutor. Es probable que le respondan haciendo referencia a la consistencia en el comportamiento *pasado*, un patrón de acción a través del tiempo. Así, resulta que la "estrategia" es una de esas palabras que la gente define de un modo, y a menudo las usa de otro distinto, sin que se dé cuenta de la diferencia.

Lo anterior se debe a una razón sencilla. Independientemente de la definición formal de "estrategia" y su origen griego y militar, este término se hace necesario tanto para explicar acciones pasadas como para describir el comportamiento intencional. Después de todo, si las estrategias pueden ser planeadas y ejecutadas, también se les puede buscar y realizar (o dejar de realizar, según sea el caso). Y un patrón de acción o lo que llamamos concepción de la estrategia, explica esa búsqueda. Además, así como no es preciso que un plan genere un patrón (algunas estrategias intencionales pueden no concebirse), así también un patrón puede originarse independientemente de un plan. Una organización puede contar con un patrón (o estrategia concebida) sin saberlo, ya no digamos *sin hacerlo explícito*.

Los patrones, al igual que la belleza, están presentes en la mente del que los concibe. Sin embargo, no es difícil encontrarlos en las organizaciones. ¿Qué hay acerca de las estrategias intencionales, esos planes formales y pronunciamientos en relación a los cuales pensamos cuando empleamos el término *estrategia*? Irónicamente, aquí nos enfrentamos con toda clase de problemas. Incluso con un solo artesano, ¿cómo podemos saber cuáles eran en realidad sus estrategias previstas? De poder retroceder en el tiempo, ¿encontraríamos expresiones de intención? Y de ser esto posible, ¿estaríamos en condiciones de confiar en su autenticidad? Al tratar de negar nuestros motivos inconscientes, a menudo nos engañamos a nosotros mismos, así como a los demás. Y se debe recordar que las intenciones no son costosas al menos cuando se les compara con las realizaciones.

### Cómo leer la mente de la organización

Si usted cree que todo esto tiene más que ver con las regresiones freudianas de la mente de un artesano que con las realidades prácticas de la producción de automóviles, entonces vuelva a pensar. Por qué, ¿quién sabe lo que en verdad significan las estrategias intencionales de una organización? Y también, ¿quién sabe en qué consisten? En este contexto colectivo ¿es posible suponer sencillamente que las estrategias intencionales de la compañía están representadas en los planes formales, o por otras declaraciones surgidas de las oficinas ejecutivas? ¿Acaso estas no serán tan sólo esperanzas vanas, racionalizaciones, o tretas para engañar a la competencia? Aun si existiese intención expresa, ¿hasta qué punto distintas personas en la organización las comparten? ¿Cómo es que vamos a leer la mente colectiva? En todo caso, ¿quién es el estratega?

La concepción tradicional de la administración estratégica resuelve todos estos problemas de una manera muy sencilla, por medio de lo que los teóricos de la organización llaman "atribución". Se observa, todos los días, en la prensa especializada en negocios. Cuando la General Motors actúa, se debe a que su director general ha desarrollado una estrategia. Dado que fue concebida, primero, necesariamente se dio la intención, y ésta se le adjudica, en forma automática, al jefe.

Esta adjudicación es comprensible en un pequeño artículo de revista. Los periodistas no disponen de mucho tiempo para descubrir los orígenes de una estrategia, y la GM es una organización grande y compleja. Considere tan sólo la vasta complejidad y confusión que se albergan en esta abstracción, todas las reuniones y los debates, la gente, los callejones sin salida, el desarrollo de ideas y conceptos. Ahora imagine un intento por construir un sistema formal de formulación de estrategias alrededor de esta abstracción. ¿Acaso es muy extraño que la planeación formal de estrategias resulte a menudo en un completo fracaso?

Para desentrañar parte de la confusión, y alejarnos de la complejidad artificial que hemos generado alrededor del proceso de formulación de estrategias, debemos regresar a algunos conceptos básicos. El más básico o fundamental de ellos es aquél que señala la íntima conexión existente entre pensamiento y acción. Esto es clave para el artesano, y lo es también para modelar, con destreza, una buena estrategia.

## ¿SE REQUIERE QUE LAS ESTRATEGIAS SEAN DELIBERADAS, ES POSIBLE ASIMISMO QUE, EN MAYOR O MENOR MEDIDA, SURJAN

Prácticamente todo lo que ha sido escrito sobre la formulación de estrategias la describe como un proceso deliberado, intencional. Primero pensamos, luego actuamos. Formulamos y después implantamos. La progresión parece por demás sensata. ¿Por qué razón desearía alguien proceder de manera distinta?

Nuestro alfarero está en su taller, amasando el barro para realizar una escultura en forma de barquillo. El barro se adhiere al trompo con que se está amasando y adquiere una forma redondeada. ¿Por qué no hacer mejor un recipiente cilíndrico? Una idea lleva a otra, hasta que se compone un nuevo patrón. La acción ha impulsado al pensamiento: ha surgido una estrategia.

En su campo de trabajo un vendedor visita un cliente. El producto no está del todo bien, y juntos conciben y deciden varias modificaciones. El vendedor regresa a su compañía y lleva a cabo los cambios; después de dos o tres ensayos obtienen un producto satisfactorio. Surge un nuevo producto que en su momento abre un nuevo mercado. La compañía ha cambiado de dirección estratégica.

De hecho, la mayoría de los vendedores no son tan afortunados como éste del que hablamos, o como nuestro artesano. En una organización de sólo un miembro, quien implanta es quien formula, de manera que las innovaciones pueden incorporarse a la estrategia fácil y rápidamente. En una organización grande el innovador puede estar a diez niveles de distancia del líder que se supone debe lanzar la estrategia, y puede que también deba vender su idea a docenas de colegas que hacen el mismo trabajo.

Por supuesto, algunos vendedores pueden actuar por su cuenta, modificando productos para complacer a sus clientes y convenciendo a los operarios de la fábrica de que los produzcan. Estos vendedores, de hecho, siguen sus propias estrategias. Tal vez nadie más lo note o a nadie le importe. Algunas veces estas innovaciones se hacen notorias, tal vez años después, cuando las estrategias prevalecientes de la compañía se han ido deteriorado, y sus líderes se agrupan para

producir nuevas estrategias. La estrategia del vendedor, entonces puede ser capaz de introducirse en el sistema y convertirse en organizacional.

¿Es esta una historia exagerada? Por supuesto que no. Todos hemos escuchado historias similares. Como tendemos a ver sólo lo que estamos dispuestos a creer, si creemos que las estrategias han de ser planeadas, tendremos pocas posibilidades de contemplar el significado real que dichas historias poseen.

Considere cómo fue que la *National Film Board of Canada* (NFB) adoptó una estrategia de largometrajes. La NFB es una entidad del gobierno federal famosa por su creatividad y su experiencia en la producción de documentales y cortometrajes. Hace unos cuantos años, la NFB, patrocinó a un cineasta cuyo proyecto se prolongó en forma inesperada. Para distribuir esta filmación, la NFB acudió a las salas de proyección, así, sin habérselo propuesto, obtuvo conocimiento y experiencias en la promoción de largometrajes. Otros cineastas se interesaron por esta nueva modalidad y, en su momento, la NFB optó por seguir una estrategia de promoción de largometrajes, un patrón de producción de dichas filmaciones.

Mi objetivo es sencillo, de una engañosa sencillez; las estrategias pueden *formarse*, así como pueden ser *formuladas*. Una estrategia concebida puede surgir en respuesta a una situación cambiante, o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la consiguiente implantación. No obstante, cuando estas intenciones planeadas no producen las acciones deseadas, a las organizaciones se les deja con estrategias que no cristalizan o que de algún modo no se realizan.

Hoy en día, se oye hablar mucho acerca de estrategias no realizadas, casi siempre en relación con el reclamo de que ha fallado la implantación. La administración ha sido laxa, en exceso relajada, los controles no fueron estrictos, la gente no se ha comprometido. Las excusas abundan. Es verdad, en ocasiones pueden ser válidas. Sin embargo, con frecuencia esas explicaciones resultan demasiado obvias. Así las cosas, hay quienes ven más allá de la implantación y se dirigen a la formulación. Los estrategas no han sido suficientemente inteligentes.

En tanto que en verdad es cierto que múltiples estrategias a implantarse fueron concebidas en forma incorrecta, me parece que, a menudo, el problema radica en un paso subsecuente, en la distinción que establecemos entre formulación e implantación en la común inferencia de que el pensamiento es independiente de, y anterior a la acción. Cierto, la gente podría ser más lista —mas no sólo concibiendo estrategias más agudas. En ocasiones la gente es más lista al permitir que sus estrategias se desarrollen de forma gradual, a través de las acciones y experiencias de la organización. Los estrategas brillantes saben que no siempre pueden ser lo suficientemente brillantes como para pensar, con anterioridad, en todo lo pertinente a la estrategia.

### Manos y mentes

Ningún artesano piensa unos días y trabaja otros. La mente del artesano está en continua sincronización con sus manos. Sin embargo, las grandes organizaciones procuran separar el trabajo de las mentes y el de las manos. Al hacerlo, a menudo perjudican el lazo vital de retroalimentación que las une. El vendedor que se encuentra con un cliente demanda no ha sido satisfecha puede ser el poseedor de la porción de información más estratégica de toda la organización. Esa información será inútil si quien la posee no es capaz de generar una estrategia que le de respuesta; si no puede hacerlo, no es capaz de comunicar esa información a quien se pueda —debido a que los canales estén bloqueados, o debido a que quienes for-

mulan estrategias hayan sencillamente terminado de formularlas. La noción de que la estrategia es algo que debe ocurrir en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria de una organización, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica de corte convencional. Y explica también gran parte de los fracasos más dramáticos en los negocios y en la política de fecha reciente.

Estrategias como la de la NFB, que al parecer no denotan intenciones claras —o a pesar de ellas— pueden ser denominadas "emergentes" o "en surgimiento". Las acciones sencillamente convergen en patrones. Tal vez se vuelvan deliberadas, claro, si el patrón es reconocido y luego legitimado por la administración de alto nivel. Pero todo ello ocurre con posterioridad al hecho.

Todo esto puede sonar muy extraño. Lo sé. ¿Estrategias que surgen? ¿Administradores que dan su autorización y reconocimiento a estrategias previamente formadas? A lo largo de los años, hemos encontrado mucha resistencia por parte de gente que se molesta por lo que percibe como nuestra definición pasiva de una palabra tan ligada con el comportamiento proactivo y el libre albedrío. Después de todo, la estrategia significa control, los antiguos griegos la empleaban para describir el arte y oficio del general del ejército.

### Aprendizaje estratégico

Hemos persistido en atribuirle esta acepción a la palabra por una razón: el aprendizaje. Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula. La gente realiza acciones de una en una y así responde ante ellas, de manera que, en algún momento, se conforman patrones.

Nuestro artesano pretende realizar una escultura con forma tal que pueda quedar en pie por sí sola. No le sale bien, así que la redondea un poco aquí, y la aplana un poco allá. El resultado se ve mejor, pero todavía no está del todo bien. El alfarero hace otra escultura, y luego otra, y luego otra más. Acaso trabaje, tres días, o meses, o años; al final obtiene lo que desea. Ha logrado encontrar una nueva estrategia.

Desde luego; en la práctica todo desarrollo de estrategias avanza sobre dos instancias; una deliberada, la otra emergente. Pues así como la elaboración de estrategia de forma exclusivamente deliberada impide el aprendizaje, así también el desarrollo de estrategias de forma exclusivamente emergente impide el control. Llevado al extremo, ninguno de estos enfoques tiene mucho sentido. El aprendizaje debe aparejarse con el control. Es por ello que utilizamos la palabra *estrategia*, tanto para el comportamiento deliberado como para el emergente.

De manera similar, no hay tal cosa como una estrategia puramente deliberada, o una que sea por completo emergente. Ninguna organización —ni siquiera aquellas comandadas por los antiguos generales griegos— sabe lo suficiente como para resolver todo con anticipación, ignorando y despreciando el aprendizaje que se da sobre la marcha. Y nadie —ni siquiera un alfarero solitario— puede ser lo bastante flexible como para dejar todo al azar, como para renunciar a todo tipo de control. El modelado con destreza requiere de control, y precisa asimismo de capacidad de respuesta para con el material de que se dispone. Por tanto, la estrategia deliberada y la emergente forman los puntos límite de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real. Algunas estrategias se acercan más a uno de los límites, pero muchas más caen en puntos intermedios.

### 3. LAS ESTRATEGIAS EFICACES SE DESARROLLAN EN TODA CLASE DE FORMAS, INCLUSO EXTRAÑAS

Estrategias eficaces pueden surgir en los lugares más extraños y desarrollarse por los medios más imprevistos. No existe un método óptimo para desarrollar una estrategia.

La forma de un gato de barro se altera en el torno y nuestro alfarero observa cómo va tomando forma un toro. El barro se adhiere al trompo, y entonces resulta una línea de cilindros. Se crean barquillos debido a que se cuenta con poca cantidad de barro y con poco espacio en el horno de cocción mientras se visitaba y trabajaba en un taller en Francia. De esta forma los errores se convierten en oportunidades; y las limitaciones estimulan la creatividad. La propensión natural a experimentar, el aburrimiento incluso, estimulan por igual el cambio estratégico.

Experiencias parecidas viven las organizaciones que, con destreza, modelan sus estrategias. Recuerde la *National Film Board* con la imprevista duración de su largometraje. O considere sus experiencias con filmaciones experimentales, que hacían uso especial de la animación y del sonido. Durante 20 años la NFB produjo una escasa pero constante serie de estas filmaciones. Cada una de esas películas con excepción de una sola, fue producida por un mismo individuo, Norman McLaren, el más célebre de los cineastas de la NFB. McLaren siguió una *estrategia personal* de experimentación, tal vez de carácter deliberado para él (¿quién puede saber si tenía toda la serie de películas en mente, o simplemente planeó una a la vez?) pero no para la organización. 20 años después, otros siguieron su liderazgo y la serie de películas se amplió, convirtiéndose su estrategia personal en una de mayor carácter organizacional.

Si bien el de la NFB puede parecer un caso extremo, señala comportamientos que pueden encontrarse, aunque sea en forma disimulada, en todas las organizaciones. Aquellos que duden que esto sea así, pueden leer el relato de Richard Paskale acerca de cómo la Honda tropezó con su enorme éxito en el mercado norteamericano de motocicletas [véase el artículo subsecuente en este libro].

### Enfoque de raíces en desarrollo de las estrategias

En su totalidad o en parte, todas estas estrategias reflejan lo que llamamos enfoque de raíz de la administración estratégica. Las estrategias crecen como las hierbas en un jardín. Sientan raíces en todo tipo de lugares, en cualquier sitio donde la gente tenga capacidad de aprender (debido a que está en contacto con la situación vigente) y cuente con los recursos para dar apoyo a esa capacidad. Estas estrategias devienen organizacionales cuando se tornan colectivas, esto es, cuando su proliferación se traduce en guía del comportamiento de la organización en su conjunto.

Es cierto que se ha exagerado con este enfoque. Pero no es menos moderado que la visión convencional de la administración estratégica a la que podría llamarse el "enfoque de invernadero". Ninguno de los dos es correcto. La realidad se sitúa entre los dos. Algunas de las estrategias más eficaces que descubrimos en nuestra investigación combinaban la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.

Considere primero lo que llamamos la *estrategia de sombrilla*. En ella, la dirección general plantea criterios amplios (a saber, producir sólo elementos de amplio margen y de vanguardia tecnológica, o favorecer productos que requieren la amalgama de tecnologías) y deja las especificaciones (cómo serán estos productos) a los niveles inferiores de la organización. Esta estrategia no es sólo

deliberada (en sus criterios) y emergente (en las especificaciones), sino que es también deliberadamente emergente en tanto que el proceso está dirigido en forma intencional de manera que se permita el surgimiento de estrategias sobre la marcha. La IBM empleaba la estrategia sombra a principios de los años 60 con la amenazada serie 360, cuando su dirección general aprobó un grupo de criterios amplios para el diseño de computadoras personales que más tarde fueron desatrolladas en detalle dentro de la organización. [Véase el caso de IBM en esta sección].

A la estrategia de proceso se le llama, también, deliberadamente emergente. En ella la gerencia controla el proceso de formación de la estrategia —ocupándose del diseño de la estructura, de los responsables de la misma, de los procedimientos, etcétera— y dejando a otros la generación de su contenido real.

Tanto la estrategia de sombra como la de procesos parecen ser las prevalentes en las empresas que requieren de gran destreza y creatividad— 3M, Hewlett-Packard, National Film Board. Tales organizaciones pueden ser eficaces sólo si a quienes realizan la labor de implementación se les permite asimismo realizar la de formulación, porque es gente ubicada en un nivel inferior de jerarquía la que está en contacto con la situación que prevalece y la que tiene la destreza técnica requerida. En cierta forma, éstas son organizaciones compuestas por artesanos (modeladores), los cuales han de ser todos estrategas.

**AS REORIENTACIONES ESTRATEGICAS OCURREN A TRAVES DE SALTOS CUANTITATIVOS BREVES Y CONCISOS**

La visión convencional de la administración estratégica, de manera especial en la literatura sobre planeación, argumenta que el cambio debe ser continuo: la organización debería estar en constante adaptación. Esta visión resulta irónica debido a que el concepto mismo de estrategia está arraigado en la estabilidad, y no en el cambio. Como este texto aclara, las organizaciones siguen estrategias para fijar rumbos, para establecer patrones de acción, y para estimular la cooperación de sus miembros alrededor de criterios comunes ya establecidos. Desde cualquier perspectiva, la estrategia impone estabilidad en una organización. La ausencia de estabilidad implica ausencia de estrategia (ningún rumbo hacia el futuro, ningún patrón del pasado). ¡El hecho mismo de contar con una estrategia, y específicamente, de hacerla explícita (como le sugiere a los administradores la literatura convencional) genera resistencia al cambio estratégico!

Lo que en mayor medida no logra abarcar la visión convencional es el saber cómo y cuándo promover el cambio. Un dilema fundamental del desarrollo de las estrategias se ubica en la necesidad de conciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio, de enfocar los esfuerzos y acrecentar la eficiencia operativa por una parte, y al mismo tiempo adaptarse y mantenerse al tanto de un ambiente externo cambiante, por la otra.

**Saltos cuantitativos**

Nuestras propias investigaciones y las de otros colegas indican que las organizaciones resuelven estos conflictos entre fuerzas que se oponen prestando atención primero a una y luego a otra. A menudo, es posible distinguir periodos claros de estabilidad y cambio dentro de cualquier organización: en tanto es cierto que estrategias particulares pueden estar cambiando en forma marginal, parece ser por

igual cierto que los virajes significativos en la orientación estratégica rara vez llegan a ocurrir.

En nuestro estudio sobre Steinberg, Inc., una gran cadena de supermercados, en Québec, cuya oficina principal se ubica en Montreal, encontramos tan sólo dos reorientaciones de importancia en los 60 años transcurridos desde su fundación hasta mediados de los años setenta: un cambio hacia el autoservicio en 1933 y la introducción de centros comerciales y financiamiento público en 1953. En la Volkswagen sólo observamos uno entre fines de los 40 y mediados de los 70, el tumultuoso viraje del diseño tradicional del escarabajo al estilo de diseño del tipo Audi, y en Air Canada no encontramos ninguno durante las primeras cuatro décadas de la línea aérea, después de su postura inicial.

Nuestros colegas en McGill, Danny Miller y Peter Friesen (1984), encontraron tan común este patrón de cambio en sus estudios de numerosas empresas (especialmente en aquellas de alto rendimiento) que elaboraron una teoría alrededor de él, a la que intitularon "teoría cuantitativa del cambio estratégico". Su argumento principal es que las organizaciones adoptan dos modos por completo distintos de comportamiento en diversos momentos.

La mayor parte del tiempo siguen una orientación estratégica dada. El cambio puede parecer continuo, pero ocurre en el contexto de esa orientación (por ejemplo, perfeccionando una fórmula de venta dada) y con frecuencia equivale a hacer más de lo mismo, tal vez incluso mejor. Gran parte de las organizaciones prefieren estos periodos de estabilidad debido a que logran éxitos, no mediante el cambio de estrategias, sino mediante la explotación de las que ya se poseen. Actúan como artesanos diestros, pues buscan una mejora constante mediante el empleo de sus cualidades distintivas en pautas de acción establecidas.

Sin embargo, mientras esto sucede el mundo continúa cambiando, algunas veces con lentitud, y en ocasiones con dramáticos virajes. En forma gradual o repentina, la orientación estratégica de la organización pierde la sincronización con su medio ambiente. Debe ocurrir entonces lo que Miller y Friesen llaman revolución estratégica. Ese largo periodo de cambios evolutivos es súbitamente interrumpido por un breve momento de disturbio revolucionario en el que la organización cambia con rapidez, alterando muchos de los patrones establecidos. En efecto, ésta trata de dar un rápido salto hacia una nueva estabilidad para después volver a establecer una postura integrada entre un nuevo grupo de estrategias, estructuras y cultura.

Pero, ¿qué hay acerca de esas estrategias emergentes, que crecen como hierbas alrededor de la organización? Lo que la teoría cuantitativa sugiere es que las estrategias en realidad nuevas, por lo general, se conservan en revisión en algún rincón de la organización hasta que una revolución estratégica se hace necesaria. Entonces, como una opción a tener que desarrollar nuevas estrategias de la nada, o a tener que importar estrategias genéricas de la competencia, la organización puede dirigirse a sus propios patrones emergentes para encontrar su nueva orientación. A medida que se desintegra la antigua estrategia establecida, comienzan a abrirse las semillas de la nueva.

Esta teoría cuantitativa del cambio parece significativamente aplicable a compañías grandes, bien establecidas y de producción en masa, como la Volkswagen. Debido a que se basan de manera especial en procedimientos estandarizados, su resistencia a la reorientación estratégica tiende a ser muy vigorosa. Por tanto, encontramos largos periodos de estabilidad interrumpidos por periodos cortos de alteración, periodos propios del cambio revolucionario. Las reorientaciones estratégicas son, en realidad, revoluciones culturales.

En organizaciones más creativas vemos un patrón un tanto distinto de cambio y estabilidad, un patrón que es más equilibrado. Compañías en el negocio de

la elaboración de nuevos productos aparentemente tienen la necesidad de caminar en todas direcciones de cuando en cuando, con el fin de mantener su creatividad. Tienen asimismo la necesidad de detenerse y establecerse después de dichos periodos con objeto de hallar un poco de orden en el caos resultante, la convergencia que sigue a la divergencia.

Ya sea mediante revoluciones cuantitativas o por medio de ciclos de convergencia y divergencia, las organizaciones parecen tener que separar en el tiempo las fuerzas básicas del cambio y de la estabilidad, conciliándolas mediante una atención subsecuente a cada una de ellas. Múltiples fracasos estratégicos son atribuibles ya sea a la mezcla de estas fuerzas, o a la obsesión por una de estas fuerzas a expensas de la otra.

Estos problemas son evidentes en el trabajo de muchos artesanos. Por un lado están aquellos quiénes se lanzan en pos de la perfección de un único tema; nunca cambian. Eventualmente desaparece la creatividad de su trabajo y el mundo los deja atrás, tal como le sucedió a la Volkswagen hasta que la compañía entró en su fase de revolución estratégica. Por otro lado, están aquellos quienes cambian en forma constante, que divagan de una idea a otra y jamás hacen pausas ni se establecen en ningún momento. Debido a que ningún tema o estrategia surge de su trabajo, no pueden explotar, ya no digamos desarrollar, ninguna habilidad distintiva. Y debido a que su trabajo carece de definición, con toda probabilidad tendrá lugar una crisis de identidad, que ni el artesano ni la clientela sabrán cómo corregir. Miller y Friesen (1978:921) también detectaron este comportamiento en los negocios convencionales; lo llamaron "la empresa impulsiva que corre a ciegas". ¿Qué tan a menudo lo hemos observado en compañías que se lanzan en busca de adquisiciones en forma frénética?

**BERNAR UNA ESTRATEGIA ES ENTONCES CONFORMAR UN PATRON DE PENSAMIENTO Y ACCION; CONTROL Y APRENDIZAJE; ESTABILIDAD Y CAMBIO**

La visión popular ve al estratega como un planificador o como un visionario, alguien sentado en un pedestal que dicta estrategias brillantes que todos los demás han de implantar. Al tiempo que reconozco la importancia de mirar hacia el futuro y, en especial, de la necesidad de una visión creativa en este mundo lleno de pedantería, deseo proponer una visión adicional del estratega, como reconecedor de patrones; un sujeto que aprende —si se quiere— que gobierna un proceso en el cual las estrategias (y las visiones) pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada. Quisiera también redefinir a ese estratega, para extender ese alguien a la entidad colectiva constituida por los muchos actores cuya coparticipación conforman la mente de una organización. Este estratega encuentra las estrategias en vez de generarlas; a menudo en patrones que se forman, de modo inconsciente, en su propio comportamiento.

Entonces, ¿qué significa esto de modelar con destreza una estrategia? Regresemos a las palabras asociadas con modelaje: dedicación, experiencia, compenetración con el material, el toque personal, el dominio del detalle, un sentido de la armonía y de la integración. Los administradores que modelan una estrategia no pasan mucho tiempo en salones ejecutivos leyendo análisis industriales o reportes derivados del sistema de información gerencial (SIG). Están involucrados, son receptivos a los materiales, por medio de su toque personal aprenden de sus organizaciones e industrias. Son también sensibles a la experiencia, y reconocen que, aunque la visión individual puede ser importante, otros factores habrán de ayudar también a determinar la estrategia.

**Administración de la estabilidad:** Administrar una estrategia es en gran medida administrar la estabilidad, no el cambio. De hecho, la mayor parte del tiempo los administradores de alto nivel no deberían en absoluto formular estrategias, mediante el apego a las estrategias con las que cuentan; deberían intentar hacer a sus organizaciones tan eficaces como les sea posible. Al igual que los artesanos distinguidos, las organizaciones se vuelven distinguidas debido a que dominan los detalles.

Entonces, cuando menos en primera instancia, administrar una estrategia, no es tanto una promoción del cambio en general, sino saber *cuándo* promoverlo. Los defensores de la planeación estratégica a menudo aconsejan a los administradores a que hagan planes para la inestabilidad perpetua del medio ambiente (por ejemplo, a través de la revisión anual de planes para un lustro). Esta obsesión con el cambio es equivocada. Las organizaciones que plantean y replantean sus estrategias continuamente, o sus trabajos o sus matrimonios, terminarán, en ambos casos, por enloquecer o por quedar reducidos a la inactividad. El proceso formal de planeación se repite tan a menudo y de forma tan mecánica que llega a insensibilizar a la organización con respecto al cambio real, la programa, cada vez con más profundidad, en patrones fijos, y en consecuencia la inclina a efectuar sólo mínimas adaptaciones.

La llamada planeación estratégica ha de ser reconocida por lo que es: un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia, es de naturaleza analítica, se basa en la descomposición; en tanto que la creación de estrategias es, en esencia, un proceso de síntesis. Por ello es que el intento de generar estrategias mediante la planeación formal casi siempre lleva a la extrapolación de las estrategias existentes o a la copia de las de la competencia.

Esto no quiere decir que los planificadores no tengan función alguna que cumplir en la formación de la estrategia. Además de programar estrategias creadas de otras formas, pueden aplicar análisis *ad hoc* al proceso de elaboración de las estrategias para asegurar que los datos significativos han sido tomados en cuenta. Pueden también estimular a otros a pensar de manera estratégica. Y por supuesto, quiénes planifican pueden ser también estrategas, siempre y cuando sean pensadores creativos que están al tanto de lo que es relevante. Pero eso nada tiene que ver con la tecnología de la planeación formal.

**Detectar la discontinuidad.** Los medios ambientes no cambian de modo regular u ordenado. Y pocas veces experimentan un cambio radical continuo, a pesar de los argumentos acerca de nuestra "edad de la discontinuidad" y de la "turbulencia" en el medio ambiente. (Vaya a decirle a la gente que vivió durante la gran depresión, o a los supervivientes del sitio de Leningrado durante la Segunda Guerra Mundial que los nuestros son tiempos turbulentos). Casi siempre, los cambios son menores, hasta temporales, y no requieren de respuesta estratégica. De vez en cuando se da una verdadera y significativa discontinuidad o, todavía con menor frecuencia, un viraje *gestalt* en el medio ambiente, en el que todo cuanto es importante parece cambiar a un tiempo. Pero como estos sucesos son críticos, asimismo es fácil reconocerlos.

El desafío real cuando se modela una estrategia radica en la detección de las sutiles discontinuidades que pueden minar una empresa en el futuro. Y para ello no existe técnica alguna, ni programa, tan sólo se puede contar con una mente ágil y una compenetración con la situación. Tales discontinuidades son inesperadas e irregulares, esencialmente sin precedentes. Pueden ser atacadas sólo por mentes que están sintonizadas con los patrones existentes, y a la vez son capaces de percibir importantes carencias en ellos. Desafortunadamente, este tipo de pensamiento