

El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica*

Mauricio Sanabria**

Resumen

El artículo recorre los principales elementos que han permitido configurar el pensamiento organizacional estratégico. Este campo, inscrito en la disciplina administrativa, cuenta con destacadas contribuciones fundamentalmente durante las últimas cinco décadas. Se reconstruye su desarrollo conceptual, ubicándolo en un contexto histórico particular; más que una crítica profunda, se presenta un panorama general, resultado de una aproximación diacrónica, en la que es imposible no postular una serie de ideas, planteamientos y reflexiones específicas.

Palabras clave

Estrategia, direccionamiento estratégico, *Hoshin Kanri*, objetivos, planeación, teoría estratégica.

Algunos antecedentes del campo del pensamiento organizacional estratégico

Aunque la idea de estrategia encuentra su origen en imágenes militares provenientes de la antigua Grecia¹, podría señalarse que *en la actualidad*, dado el desarrollo del campo, esta relación se limita tan

sólo a algunos elementos conceptuales que subyacen a la dinámica militar y que son, en cierto sentido, análogos a los que se hacen presentes en las actividades de negocios y de las organizaciones que hoy conocemos. Así pues, en cuanto a sus fundamentos, es necesario aceptar que el campo guarda estrechas relaciones con el terreno militar y con sus bases conceptuales, esencialmente aquellas relacionadas con la lucha de contrarios en función de determinados intereses y objetos en juego, y de las acciones específicas que unos y otros puedan desarrollar para alcanzar esos objetivos particulares.

De manera que es posible reconocer que la base conceptual de ciertos principios estratégicos clásicos de la guerra, registrados en escritos de autores como Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Von Clausewitz, Foch, Lennin, Hart y Mao Tse-Tung, ha sido interpretada y efectivamente utilizada por diversas organizaciones de negocios que hoy conocemos (Cf. Quinn, 1993; y, McNeilly, 1999)².

* Este artículo es el resultado del trabajo del autor en el seno del Laboratorio de Investigación en Estrategia, Estructura y Decisión (LIEED), grupo interdisciplinario de investigación del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) y de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Es pertinente agradecer muy especialmente a su director, el profesor Ricardo Romero Urrego, Ph.D., y a sus demás miembros. Fue recibido en septiembre de 2004 y aprobado en noviembre de 2004.

** M. Sc. en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Docente de dicha Universidad, así como de la Universidad Central. Miembro del Laboratorio de Investigación en Estrategia, Estructura y Decisión (LIEED) de la Universidad Nacional de Colombia y del Grupo de Investigación en Gestión (GIGO) de la Escuela de Administración de la Universidad Central. E-mail: jmsanabrar@unal.edu.co y jsanabrar@ucentral.edu.co

¹ El concepto de estrategia tiene relación con los siguientes elementos: a) el término griego *strategos* (encargado del mando del ejército, un general), b) el término *estratagema* (ardid de guerra), c) el latín *strategia*, d) la guerra misma y, e) juegos en los que se desarrollen de manera dinámica e interactiva acciones deliberadas: el ajedrez, especialmente.

² Por otra parte, autores como Sicard, 1987 (citado por Godet, 1996, p. 200) han desarrollado posturas teóricas que comparan el mundo militar con el de los negocios, considerando, por ejemplo, que en ambos casos existe un jefe (general / gerente), unos enemigos (adversarios / otras empresas), una victoria posible (conquista de un territorio / conquista de un mercado), un ejército (soldados, armas, etc. / trabajadores, tecnología, etc.), y unos motivos (patriotismo, etc / visión compartida, etc.).

El concepto actual de *competencia* (íntimamente vinculado con el de *estrategia organizacional*) y las características de la dinámica industrial contemporánea devienen principalmente de la “revolución industrial de segunda generación”³; al respecto, Pasdermadjian señala:

...En realidad nuestro sistema industrial actual, tal como se nos presenta a mediados del siglo XX, si bien es cierto que nació de una primera revolución industrial acaecida en el siglo XVIII, es principalmente el producto de una segunda revolución industrial que comenzó aproximadamente hacia 1870 y 1880... y que más directamente que la primera revolución ha contribuido a conformar nuestra época, a proporcionarle sus medios de producción, a determinar sus formas de vida y a imprimirle su ritmo. (Citado en Kliksberg, 1975, pp.130-143).

De modo que no tendría mucho sentido ubicar el origen del pensamiento organizacional estratégico antes de este momento histórico particular⁴, a menos que pretendamos caer en una suerte de “historia-ficción”, lugar en el que lamentablemente en el terreno de las organizaciones y de la teoría organizacional es muy frecuente que los autores se ubiquen.

Una interesante caracterización del desarrollo empresarial moderno es realizada por Igor Ansoff (1998). Según este autor, el proceso tiene sus raíces en la década de los años veinte del s. XIX con la construcción de sistemas de comunicación y de transporte como el ferrocarril, que facilitan una interacción más dinámica de pue-

blos como el norteamericano. Así mismo, el desarrollo de una serie de inventos como el motor de vapor y el proceso Bessemer para el acero contribuyeron de manera destacada al progreso industrial.

Ansoff señala que durante el siglo XIX la estrategia encontró un lugar destacado para su desarrollo e indica que “el período de 1820 a 1900, conocido como la Revolución Industrial, presentó una turbulencia estratégica extraordinaria, pues los primeros empresarios industriales dedicaron la mayor parte de su energía a crear una tecnología de producción moderna, acompañándola de una tecnología de la organización y destacando su participación en el mercado” (Ansoff, 1998, p. 3). Sin embargo, en un contexto de “industrialización” como el existente para esta época, con incremento en la producción mundial⁵ y en algunos mercados, con innovaciones tecnológicas, el surgimiento y desarrollo del capital financiero y con las nuevas formas de producción, es posible afirmar que incluso las organizaciones que conocieron los primeros años del siglo XX pudieron ciertamente despreocuparse de los retos verdaderamente estratégicos. Esencialmente pusieron énfasis en el análisis interno (algo aún muy lejano al concepto de estrategia organizacional vigente, demostrado por ejemplo, en la preocupación casi total que tuvo sobre esta dimensión la teoría organizacional incluso hasta la década de los años cincuenta del s. XX). De hecho, el crecimiento garantizado por las condiciones mencionadas permitió este fenómeno, de modo que las cuestiones estratégicas no fueron una preocupación central de las organizaciones; en cambio, su dinámica interna, su organización y control —esencialmente en función de la productividad— sí lo fue, vinculada a una concepción organizacional en términos de los sistemas cerrados y de corte mecanicista (Morgan, 1991, pp. 334-344)⁶.

En la década de los ochenta del s. XIX se generó una infraestructura industrial moderna y se empezó a desarrollar el actual concepto de *competencia*. Este, aunque incipiente aún, viene a ser el antecedente más directo de la concepción estratégica aplicada a las organizaciones de negocios que hoy conocemos. Para enfrentarse a un entorno competitivo, configurado en la interacción dinámica de diversos participantes relativamente fuertes, que tienen intereses específicos —frecuentemente encontrados— y que

³ Aceptamos esta denominación, aunque entendemos que puede ser problemática: ¿acaso no existe tan sólo una Revolución Industrial? O, como señala Cazadero (1997), ¿existen en realidad tres revoluciones industriales?, o simplemente por el hecho de que algunos autores se refieran también al capitalismo de finales del siglo XX (en el que configuraciones empresariales tipo trusts, holding, o cárteles marcan la pauta, nuevos sistemas de financiación están disponibles y otras características novedosas surgen), con el mote de *segunda revolución industrial*.

⁴ Es posible indicar que la Revolución Industrial se produjo por primera vez en Gran Bretaña, país que se constituyó durante muchos años en el primer productor de bienes industriales del mundo, y de esta manera, como “cuna del capitalismo clásico”, se instituyó en el “taller del mundo” en las postrimerías del siglo XVIII y principalmente durante el siglo XIX. No obstante es claro que desde comienzos del siglo XX, el centro de la dinámica capitalista e industrial se trasladó a Estados Unidos, eje significativo de la teoría económica y esencial de la teoría administrativa, lo que nos conducirá a analizar, fundamentalmente a través de la lente norteamericana, las diferentes perspectivas y análisis tanto en la economía (Cuevas, 1993, p. 610) como en la administración y, claro está, en lo relativo al campo del pensamiento organizacional estratégico, en tanto será este lugar un eje dominante de gran significación respecto al mundo de los negocios que hoy conocemos y a la estrategia que ellos definen.

⁵ Durante el siglo XIX la producción mundial se incrementó en un 200%, mientras en el siglo XVIII tan sólo tuvo un incremento de 30% (Ramírez, 2001).

⁶ Estudios desarrollados con posterioridad han encontrado una relación cercana entre organizaciones de corte mecanicista y ambientes como el descrito (Burns y Stalker, 1961).

luchan por determinados objetos en juego (posicionamiento, nuevos clientes, supervivencia, crecimiento, etc.) en un contexto de mercado, se hace necesario concebir determinadas acciones en el campo de lo posible, lo deseable y lo viable; acciones específicamente determinadas, analizadas con base en la comprensión de los diferentes participantes y de sus posibles acciones y reacciones en el marco del “juego”, así como del “juego” mismo; en últimas: *es necesario concebir ciertas estrategias*.

Desde 1900, esencialmente en países como Estados Unidos, la mayor parte de los esfuerzos se concentra en desarrollar y fortalecer la estructura productiva generada con la revolución industrial, período conocido como *la era de la producción en masa* (Ansoff, 1998, p. 3), sucedida entre 1900 y 1930. En ella, el taylorismo y el fordismo (con su modelo T: “producción en todos los colores siempre y cuando sea negro”) estuvieron al orden del día. De modo que “...hacia finales de 1920 la organización de la producción se caracterizaba por empresas complejas de unidades múltiples, a gran escala y burocráticas, supervisadas por administradores profesionales” (Shenhav, 1997, p. 43). Un esquema productivo, en el que la planeación en las organizaciones se sustentaba en elementos vinculados con la operación, pero esencialmente en la función financiera (*Financial Planning*)⁷, en la cual se hacía un especial énfasis en la elaboración y el uso de presupuestos (*budgets*)⁸, esquema que en conjunto podría denominarse también *programación-presupuestación*.

Así pues, la productividad creciente de las empresas fue una característica de la dinámica económica estadounidense, de manera particular después de la Primera Guerra Mundial. Plantas como las de Ford Motor Company, gracias a la producción en serie y a la “administración científica”, lograron incrementos sorprendentes en el mercado: “de 6000 ejemplares vendidos en 1908

a 15 millones en 1926” (Dockès, 1998, p. 82). Sin embargo, las preocupaciones estratégicas aún no ocupaban un lugar muy destacado en la agenda de los administradores y dueños de las corporaciones en aquellos “años lujuriosos de las comodidades recién descubiertas del auto, los radios, los *drive-in*, los gramófonos, el cine y el charleston” (Cuevas, 1993, p. 611).

Con la crisis de 1929, inicialmente Estados Unidos y luego muchos otros países (p. ej., Alemania, Australia, Inglaterra y otros) se vieron enfrentados a un cambio abrupto en las condiciones de crecimiento y prosperidad descritas. Se configuró un contexto radicalmente distinto, caracterizado por la existencia de mercados saturados, el derrumbe del sistema financiero, un elevado nivel de desempleo, la emergencia de los trabajadores como un grupo de presión importante (p. ej., a través del sindicato)⁹, y niveles de demanda muy inferiores a los de oferta. Estos últimos controvertían empíricamente la total negación de la insuficiencia de la demanda que desde los tiempos de Say y Ricardo llegó a constituirse en un paradigma importante (al sostener, considerando el desempleo como “voluntario”, que la oferta, cualquiera que sea su magnitud, crea su propia demanda y permite a las empresas obtener un adecuado nivel de ganancia)¹⁰. Al mismo tiempo, en no pocas industrias, las plantas de producción llegaron a contar con una gran capacidad ociosa. La estrategia *push* de mercado (“*producir y producir para luego vender*”)¹¹ perdió entonces sentido y surgió una

⁷ Como se verá, este enfoque puede ser llevado incluso hasta 1950 aproximadamente.

⁸ Los presupuestos, en tanto herramientas de planeación y control, tienen su origen en el gobierno, esencialmente el inglés, de finales del siglo XVIII. Fueron adoptados como elementos de control del gasto público en Francia en 1820 y en Estados Unidos en 1821. En el sector privado se empiezan a adoptar esencialmente entre 1912 y 1925 (Burbano & Ortiz, 1995, pp. 2-3). Dos ejercicios posteriores (en la década del sesenta) bien conocidos son el modelo PPBS (*Planning-Programming-Budgeting System*) de McNamara en la Administración Federal de los Estados Unidos y el RCB (*Rationalisation des Choix Budgétaires*) en Francia; en ellos se observa una integración entre lo *estratégico* (5 años aprox.), lo *operativo* (2 años aprox.) y lo financiero-presupuestario (ver el apartado relativo a la década de los años sesenta).

⁹ Esencialmente, desde comienzos de siglo y particularmente en Europa, los sindicatos crecieron en número de afiliados y se fortalecieron (para el caso de los Estados Unidos, este fenómeno se hará latente esencialmente después de la crisis de 1929), de modo que, en España, por ejemplo, la Confederación Nacional del Trabajo (CNT) a comienzos de los treinta contaba ya con más de un millón de trabajadores afiliados. Igualmente, son importantes las diversas conferencias internacionales del trabajo realizadas después del tratado de Versalles, las cuales añadieron a la legislación diversos elementos relacionados con la jornada laboral, la seguridad social, las enfermedades, los trabajos insalubres, las indemnizaciones, entre otros. A este respecto también es importante un factor institucional, cual es la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que nació justamente al terminar la Primera Guerra Mundial en 1919.

¹⁰ Críticas a este planteamiento fueron planteadas por Smith, Malthus, Marx y, más recientemente, por Keynes, bajo la comprensión del entorno capitalista que rodeaba el comienzo del siglo XX, entorno del cual, justamente, estamos haciendo mención en este punto. Vale la pena indicar que, en cierto sentido, un retorno al planteamiento de Say se encuentra en contraposiciones recientes desarrolladas por Von Hayek y Friedman.

¹¹ Como lo importante es “producir”, la preocupación de las directivas es esencialmente sobre *la función de producción* (el productor) y todo lo que ella implica, descuidando las necesidades y preferencias del *consumidor* que es “la otra cara de la moneda”.

preocupación de las organizaciones “hacia fuera” (una estrategia *pull*, preocupada por el consumidor, por sus necesidades, expectativas y preferencias, así como por los competidores y por otras condiciones del entorno), aunque ello fue un proceso lento para muchas empresas, que condujo a que tan sólo hasta la década de los años cincuenta llegara a ser desarrollado a un nivel más general.

Dos factores podrían ser destacados dentro de este nuevo contexto: por un lado, el hecho de que a comienzos del decenio de 1930, la General Motors introdujera una dinámica novedosa consistente en realizar cambios anuales en los modelos de sus automóviles: una estrategia clara de diversificación y diferenciación, que Alfred P. Sloan caracterizaba como “Ford más la moda parisense” —“*a car for every purse and purpose*” (Dockès, 1999, p. 107). Y, por el otro, que las industrias de consumo y las que se dedicaban a desarrollar tecnologías de punta adoptaron tempranamente un tipo de orientación estratégica, de incorporación con una visión hacia el entorno; un fenómeno que Ansoff destaca al afirmar: “un acontecimiento importante e histórico fue el establecimiento de laboratorios de investigación y desarrollo dentro de empresas como Du Pont, Bell Telephone y General Electric” (Ansoff, 1998, p. 5).

Podría afirmarse que toda esta gama de fuerzas, tendencias y fenómenos fueron configurando un entorno socioeconómico concreto, al cual tuvieron que enfrentarse las organizaciones de ese tiempo y que justamente fue lo que las condujo a preocuparse inicialmente por la *estrategia*; son, de hecho, los crecientes niveles de incertidumbre y complejidad los que la hacen necesaria. En cierto sentido, todos estos elementos constituyeron los síntomas de la necesidad de un cambio paradigmático en sus modelos de gestión, inducido por la gran dificultad que encontraban los conceptos precedentes para explicar satisfactoriamente su propia realidad.

Así pues, si se quisiera sintetizar lo ocurrido en este primer período a través de la ubicación de unos pocos aspectos vitales que nos permitan encontrar algunos antecedentes más cercanos de la problemática estratégica en las organizaciones, sería necesario señalar al menos tres de ellos: 1) la segunda revolución industrial, 2) el crecimiento de muchas industrias ocurrido en la ‘era de la producción en masa y, especialmente —un punto estrechamente vinculado con los anteriores—, 3) el aban-

dono de la estrategia *push* de mercado y la preocupación por éste, por sus necesidades, expectativas y preferencias, así como por los competidores con los que hay que enfrentarse para ganar la predilección del consumidor, en un entorno en el que esto resultaba cada vez más difícil.

Con todo, huelga afirmar que la preocupación estratégica en las organizaciones contemporáneas, y la teoría estratégica que hoy conocemos, encuentra sus orígenes más directos y explicativos en las necesidades a nivel internacional que el propio ambiente ha generado para las compañías. Esto se hace claramente manifiesto, en lo fundamental, desde hace tan sólo un poco más de cinco décadas. Concretamente, después de la Segunda Guerra Mundial se generará un nuevo orden global en el que Europa se encuentra devastada, Inglaterra pierde su control hegemónico y político, Francia y Holanda ven reducida su área de influencia en el mundo, Alemania y Japón quedan desgarradas por la guerra y la derrota, y el mundo en general queda dividido en dos esferas de influencia: por un lado, el bloque socialista-comunista, bajo el liderazgo de Rusia y, por otro, el bloque capitalista-democrático en cabeza de Estados Unidos. Cada uno de ellos dará inicio a una lucha por extender su poder sobre Europa (político, social y económico, y, por lo tanto, organizacional).

La expansión económica y el crecimiento de los mercados que siguió a los años de guerra, que se extenderían hasta mediados de la década de los setenta, marcarán de manera substancial el contexto que las organizaciones empresariales deberán enfrentar, así como los principales vestigios de lo que será su dinámica actual. Por lo que, para el abordaje del pensamiento organizacional estratégico, conviene dar una mirada diacrónica que concentre una especial atención en este período. Para este ejercicio, en nuestro caso, se ha privilegiado un análisis en términos de las diferentes décadas que lo componen, puesto que, como se verá, durante estos períodos —aunque entre barreras difusas— es posible encontrar diversos elementos conceptuales estrechamente vinculados y estadios de desarrollo, de contexto y de enfoque con características específicas¹².

¹² Como un complemento inicial a esta elección metodológica y a los planteamientos teóricos generales que en el presente texto se vinculan de manera directa a cada una de las décadas, es posible hacer alusión a posiciones como las que se encuentran en el estudio bibliométrico de Boissin, Castagnos y Guieu (2003). En la década del cincuenta está relacionada con la “incubación” de la disciplina estratégica, la del sesenta con la “emergencia” en cuanto tal de la misma, la del setenta con el “crecimiento”, la siguiente con su “institucionalización” y, la del noventa con su “frente de investigación”.

Un consumidor, de hecho, por cuya preferencia hay que competir en el mercado. Y, una preferencia, que es cada vez más difícil de lograr debido a las condiciones de crisis presentes durante dicho período.

1940:

**Planeación financiera
(Financial Planning, FP)**

Esquema de programación-presupuestación

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, una serie de nuevas condiciones, instituciones y tratados heredados de las circunstancias propias del mismo surgen en el panorama mundial, generando nuevas dinámicas sociales, políticas y económicas. Nacen el General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) (1947-1948), que años más tarde, con la Ronda Uruguay (1986-1993), daría paso a la Organización Mundial del Comercio (OMC) (1995), el Bretton Woods (1944) y, con él, el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF, o Banco Mundial), y un nuevo sistema monetario internacional que permitió obtener la estabilidad de los tipos de cambio entre las distintas monedas, en lo fundamental, hasta la *crisis del petróleo* de 1973; finalmente, casi al mismo tiempo, surge también la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1945).

Todos estos organismos representan, en conjunto, el surgimiento de un marco institucional substancial, en el seno del cual se adelantarán diversas acciones a escala global y del que —gracias al papel protagónico que como común denominador jugarán en el mismo— las principales naciones desarrolladas (v. gr., Estados Unidos, Inglaterra, Francia, etc.) podrán aprovecharse muy bien para consolidar su poder en el escenario mundial y defender sus propios intereses y el de sus organizaciones. Este conjunto de instituciones, característico de la segunda posguerra, constituye parte importante del nuevo entorno que ha acompañado a las compañías desde mediados del siglo pasado hasta nuestros días. Adicionalmente, resultará favorable para la consolidación de las grandes corporaciones y de su dominio global, a través de diversas acciones estratégicas que pasan incluso por encima de muy variadas políticas públicas y marcos normativos de diversos Estados en el mundo, en un fenómeno que los entendidos han caracterizado más precisamente como globalización corporativa.

Por otra parte, los esfuerzos por detener el avance del comunismo en Europa, particularmente en Grecia y Turquía, conducirían al establecimiento de la Doctrina Truman, a través de la cual Estados Unidos facilitaría ayuda militar y económica a los países “amenazados” por el comunismo. Como elemento importante, el European Recovery Program, denominado históricamente Plan Mar-

shall (1947), proporcionó ayuda económica para financiar la recuperación de Europa (que fue rechazada por los países del Este sometidos a la Unión Soviética)¹³. De hecho, gracias a estos elementos y al volumen de negocios que en él se encontraba en juego, muchas organizaciones estadounidenses, cobijadas con este tipo de iniciativas, extendieron sus dominios de operación —de manera importante hacia Europa— y se embarcaron en una lucha competitiva que, en el nuevo entorno y bajo el marco institucional descrito, impuso nuevos retos operativos pero, esencialmente, estratégicos¹⁴. Retos que, sin embargo, dada la cantidad de recursos en juego, siguen concentrándose esencialmente en el área financiera (*Financial Planning*, FP).

Fue el inicio de los llamados “treinta grandes”, los *treinta años prodigiosos*, o *la edad dorada del capitalismo* (1945-1975 aprox.), caracterizados por la existencia de empresas con operaciones a gran escala, muchas de ellas con métodos de producción que armonizaban las técnicas impulsadas por Taylor con los refinamientos aportados por Ford. Un período en el que el capitalismo se vinculará a las ideas de pleno empleo, alta inversión, adecuado uso de la capacidad y alta rentabilidad para diversas organizaciones.

Así, en buena parte gracias al marco institucional emergente (que, insistimos, tenía a los países más desarrollados como protagonistas y a Estados Unidos como el principal de ellos), a la lucha por la dominación económica sobre Europa, a los planes de ayuda norteamericanos y a la expansión de las operaciones de muchas compañías hacia nuevos mercados, las organizaciones crecieron estructuralmente y sus esferas de influencia se ampliaron ostensiblemente a nivel internacional, lo que las obligó a preocuparse aún más por los conocimientos administrativos y, particularmente, por su capacidad explicativa y efectividad bajo las condiciones del nuevo entorno. Las organizaciones deben ir mucho más allá de la competencia con sus nacionales por el mercado interno y enfrentar una mayor dificultad en sus procesos de toma de decisiones, de control, de coordinación y de operaciones esparcidas en muy diversos países, en lo que hoy es conocido como *sistemas integrados de producción*.

¹³ Una respuesta del comunismo a este plan, también inscrita en el marco institucional descrito, fue la constitución en 1949 del Council for Mutual Economic Assistance, Comecon.

¹⁴ Gran parte de la ayuda proporcionada por Estados Unidos a Europa fue utilizada en la compra de materiales, insumos, bienes y servicios provistos por el sistema económico norteamericano. Una lección de “aprendizaje organizacional” que parece haber capitalizado muy bien para eventos como la reciente invasión a Afganistán e Irak.

internacional (SIPI). Es en el conjunto de estos elementos en donde podríamos ubicar el origen de la “problema estratégica” (Hermida & Serra, 1989), que será tierra fértil para el desarrollo de importantes aportes en materia de la teoría de la decisión. Para el contexto administrativo, ésta encontrará, entre otros, en la obra de Simon (1947) planteamientos fundamentales que ubicarán la *decisión* en el centro de la actividad del administrador y de la organización misma y que señalarán que aunque existe racionalidad en el comportamiento administrativo, ella es intencional y limitada (*bounded rationality* o *intended rational behavior*): en tanto contamos con insuficiente información, con una restringida capacidad cognitiva y con otra serie de limitaciones que nos impone nuestra propia naturaleza. Estos planteamientos serán una fuente básica para buena parte de los desarrollos posteriores en el campo.

Por lo demás, en este período surgieron una serie de adelantos en diferentes áreas del conocimiento, muchos de ellos debido a las demandas derivadas de las condiciones durante la guerra. John von Neumann y Oskar Morgenstern desarrollaron un trabajo clásico, la *teoría de juegos* (1944)¹⁵, que ha generado múltiples aplicaciones al campo de la estrategia organizacional¹⁶; Norbert Wiener (1948) dió forma a la *Cibernética*, cuyo marco conceptual también ha alimentado algunas aproximaciones en el área de la gestión estratégica y del *Management* en general (Cf. Espejo, *et al.*, 1996)¹⁷; y, casi paralelamente, Ludwig von Bertalanffy (1950) hizo públicas las bases de la *Teoría General de Sistemas* (TGS), cuyos desarrollos teóricos alimentarán un enfoque particular en la gestión, en el que los analistas pondrán su atención en el entorno (suprasistema) y en su

interrelación con la organización¹⁸. Con todo, estos tres planteamientos no encontrarán “tierra verdaderamente fértil” en la disciplina administrativa sino hasta la década de los setenta, aportando elementos al análisis organizacional, a la dinámica competitiva, a la comprensión del entorno altamente cambiante y de complejidad creciente, a la visión holística y orgánica de las organizaciones, y a la automatización de muchos procesos y procedimientos que condujo a importantes incrementos en la productividad en no pocas compañías y que ha permitido ampliar las fronteras de nuestra *racionalidad limitada* (en términos de Simon) a la hora de tomar decisiones.

Ahora bien, otra serie de acontecimientos vinculados con los primeros desarrollos del discurso de la *calidad*¹⁹ ocurrieron de manera casi simultánea –también con la Segunda Guerra Mundial como un factor determinante–; un discurso que guardará, en adelante, una estrecha relación con el desarrollo del pensamiento organizacional estratégico. De hecho, los conceptos de calidad en las organizaciones y la influencia de los elementos básicos de lo que en las dos décadas siguientes se vino a conocer como *administración por objetivos* (MBO) y *administración por resultados* (MBR, por sus respectivas siglas en inglés), son fundamentos básicos de un enfoque que hoy en día ha cobrado mucha fuerza en este campo, como es el *Hoshin Kanri* (HK). Es más, como se hará ostensible tres décadas más tarde, la importancia otorgada al control de calidad por parte de Occidente, durante los últimos años, es esencialmente una respuesta a la competencia japonesa cuya estrategia global se sustentó, entre otros elementos, en una rigurosa concepción de este concepto²⁰.

¹⁵ Aunque ya el francés Émile Borel había realizado algunos estudios al respecto, y otros economistas como Cournot, Edgeworth, Stackelberg, Bertrand ya habían encontrado soluciones a juegos (Gardner, 1999, p.6).

¹⁶ La aplicación de la teoría de juegos al análisis estratégico en las organizaciones, aunque ha distado mucho de ser una práctica generalizada, ha sido útil a diversas organizaciones de alta complejidad y creciente nivel de competencia; fundamentalmente ha contribuido a que diversas organizaciones hayan podido determinar las “mejores opciones disponibles” e implementar, de esta manera, cursos de acción en un entorno competitivo como el descrito (Godet, 1995, pp. 107-109). Conceptual e instrumentalmente, este esquema resulta útil en tanto en él las consecuencias de las decisiones dependen dinámicamente no sólo de las estrategias propias y del entorno competitivo, sino también de las estrategias de los otros actores.

¹⁷ En la teoría relativa a las organizaciones industriales, ha tenido una aplicación importante fundamentalmente en el área de la investigación de operaciones (Cf. Beer, 1974 y 1982) y en cuanto a la automatización de diversos procesos.

¹⁸ Otro planteamiento destacado es la teoría de la información (Shannon & Weaver, 1949). Relacionada esencialmente con su transmisión y procesamiento, tuvo su origen en la creciente complejidad de la comunicación debido a factores como el uso masivo del teléfono y los sistemas de comunicación por radio, la televisión, la computación, entre otras.

¹⁹ En 1946 se creó la ASQC (American Society for Quality Control) y, casi paralelamente, la Union of Japanese Scientists and Engineers, la cual operó con un grupo especial denominado QCRG (Quality Control Research Group), entre cuyos miembros principales se encontraban Kaoru Ishikawa –de gran influencia en la concepción de calidad que se trabaja en Colombia, principalmente desde mediados de la década de los ochenta–, Tetsuichi Asaka y Shigeru Mizuno, grupo que trabajó especialmente en el control de la calidad japonés y la creación de los afamados círculos de calidad (QC).

²⁰ Sin embargo, hay que recordar que fue un consejero económico norteamericano, W. Edwards Deming, quien instruyó a los japoneses en los distintos métodos de control de calidad, así como Joseph Juran, otro estadounidense, quien desempeñó también un papel concluyente a la hora de propagar el ideal de estar alerta

1950:**Planeación a largo plazo
(Long-Range Planning, LRP)**

En esta década, y con especial fuerza en los años sesenta, los desarrollos y conocimientos científicos y tecnológicos se empezaron a volcar sobre las organizaciones empresariales. En los primeros años del decenio, las compañías se encontraban en un momento particular: una economía en especial transformación y una creciente intensificación de las competencias que hacían necesario desarrollar modelos, herramientas y métodos capaces de contribuir a que las organizaciones pudieran “proyectarse” hacia el futuro, luchando contra la incertidumbre y facilitando el desarrollo de la gestión en organizaciones de gran tamaño y de difícil administración. En dicho contexto es donde se da realmente el surgimiento de las primeras bases del concepto de estrategia en las compañías como hoy las conocemos²¹.

Ordione (1972) plantea que en esta década los empresarios tomaron conciencia de la importancia de reducir gastos, de aumentar sus márgenes de ganancia y de concentrarse más en resultados que en esfuerzos dispersos. No obstante, el hecho de que con frecuencia dichos resultados no se obtuvieran de acuerdo con lo esperado, fue generando esquemas en los que los altos directivos y los propietarios ejercían una mayor presión sobre los mandos medios y el grueso de los trabajadores.

En una obra pionera, Peter Drucker (1954) caracterizó la que ha sido conocida como la *administración por objetivos* (MBO) y suministró una serie de planteamientos que ha alimentado el concepto de estrategia empresarial que hoy conocemos. Huelga afirmar que Drucker fue uno de los primeros en nombrar el concepto de estrategia; en indicar que ella demanda que los gerentes examinen la situación actual de sus organizaciones y que, de ser necesario, la transformen; en señalar que deben estar al tanto de los recursos con los que ellas cuentan y de aquellos con los cuales deberían contar. Así mismo, en

plantear que la estrategia responde esencialmente a dos preguntas: a) ¿Qué es nuestro negocio?, y b) ¿Qué debería ser?, planteamientos fundacionales de la concepción moderna de *misión* y *visión* del negocio, dos componentes básicos de la *plataforma estratégica*.

En esta década, así como en la de los sesenta, las organizaciones enfrentaron un nuevo entorno emergido de toda esta gama de cambios indicados, así como de los adelantos científicos y los planteamientos teóricos que se formularon. A juicio de Peter Drucker, cuatro fueron los factores por los cuales se fue generando la mayor *discontinuidad* (1969, pp. xxv-xxvii): 1) la incursión de las nuevas tecnologías; 2) un cambio esencial en la economía mundial, en la que el mundo se torna en un sólo mercado, un centro de compras global, sin que existan aún teorías ni políticas económicas para una “economía mundial”; 3) los rápidos cambios en el esquema político y social, y la vida económica; y, 4) el hecho de que el conocimiento —el más importante de los cambios— se convirtiera en el capital central, en el centro de costo y en el recurso crucial de la economía.

La concepción general en este período se orientó entonces a un enfoque de planeación concentrado en fijar metas y programas *a largo plazo* (*Long-Range Planning*, LRP; de 5 a 10 años) y a nivel funcional, sustentando el ejercicio de previsión en la extrapolación de las principales variables económicas y desarrollando en consecuencia las acciones presentes; todo, aún bajo una perspectiva muy estrecha a la luz de las “nuevas realidades”, muy cercana a los planteamientos desarrollados e implementados básicamente por autores como Taylor y Fayol. Se generaron de este modo las primeras iniciativas respecto a la *planeación de negocios*, en las cuales, en lo fundamental, se procuraba lograr la integración de los planes de cada función (léase: mercados, finanzas, recursos humanos y operaciones) en *un único plan* para toda la compañía.

Este tipo de iniciativa siguió al establecimiento de estructuras organizacionales descentralizadas en los años cincuenta por parte de organizaciones como General Motors (GM), Dupont y General Electric (GE), lo cual fue popularizado y documentado poco tiempo después por importantes catedráticos como George Steiner (1963 y 1969). En el ámbito académico, fue también en esta época cuando la estrategia se configuró más claramente como un área de estudio en el *currículum* de las escuelas de negocios. Al respecto, Certo y Peter afirman:

El estudio de la administración estratégica empezó a concretarse durante la década de 1950, cuando la Fundación Ford and Carnegie Corporation patrocinó

respecto a la calidad en los productos y operaciones, y la necesidad de crear métodos de control efectivos, acordes con los requerimientos industriales.

²¹ Llegados a este punto, es inevitable poner en clara evidencia un supuesto que subyace a nuestro análisis: *las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan y reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad*. Es en esta vía y no en otra, que el pensamiento estratégico ha avanzado simultáneamente con el devenir del entorno y de las organizaciones empresariales que tuvieron que enfrentarse a las condiciones que lo caracterizaban. Así pues, éste será un planteamiento que acompañará al lector a lo largo del texto.

la investigación del plan de estudios de las Escuelas de administración de negocios. Una sinopsis de esa investigación, el informe Gordon-Howell, recomendó ampliar la formación en administración de empresas coronándola con un curso en un área que denominó “*política empresarial*”. En el que se pretendía enseñar a los alumnos a poner en práctica las técnicas aprendidas en cursos anteriores en las áreas comerciales, financiera, conducta organizativa y administración de operaciones a los problemas que enfrenta una empresa en su actuar. Con lo cual, se procuraba que los estudiantes pudieran entrenar su capacidad analítica y de juicio (1997, p. 5).

Con todo, podría indicarse que incluso hasta comienzos de la década de los sesenta, los enfoques de planeación se relacionaban aún con nociones de presupuestación y planeación primordialmente financiera, vinculados con conceptos cercanos (no tomados de manera absoluta) a los postulados fayolistas del proceso administrativo, que señalaban un enfoque de “previsión-control”, definidos en términos de escrutar el futuro y articular el plan de acción, de calcular el porvenir y prepararlo, teniendo en cuenta los recursos de la empresa, la naturaleza y la importancia de sus operaciones y las posibilidades futuras (Fayol, 1990). Sin embargo, con el hecho de que en este período el pensamiento organizacional estratégico empezara a ser objeto de atención por parte de diversos teóricos que intentaban darle forma en cuanto un campo particular, se fue generando gradualmente un cierto rompimiento con la perspectiva financiera, que tendería más a esquemas como los del *presupuesto de capital*, mientras que la *estrategia* tomaría cierta distancia analítica y empezaría a concentrarse gradualmente en la organización como un todo y en las herramientas, conceptos, modelos y teorías que le permitieran comprenderla de este modo.

1960:

Planeación a largo plazo

(Long-Range Planning, LRP)

Administración por objetivos

(Management by Objectives, MBO)

Administración por resultados

(Management by Results, MBR)

En esta década se consolidó el proceso de crecimiento económico y “prosperidad” internacional, lo que generó una prolongación de los esquemas de planeación a largo plazo (*Long-Range Planning*, LRP). No obstante,

empezó a ser cuestionado en cuanto a su capacidad para operar en un entorno con nuevas tecnologías, entrada en nuevos mercados, cambios dinámicos e importante crecimiento organizacional, con lo que surgieron entonces dos esquemas particulares: la planeación en *lo estratégico* (5 años aprox.) y la planeación en *lo operativo* (2 años aprox.), y, con relación a ellos, dos alternativas: planear integrando los dos esquemas o diferenciando el ejercicio de planeación estratégica y el de planeación operativa. Esta última alternativa apoyará su desarrollo posterior —esencialmente sobre la base de lo estratégico— en los planteamientos y herramientas originadas en el campo, esencialmente a partir de la década siguiente y poco a poco, se irá alejando del sistema de control presupuestario (Strategor, 1995). De hecho, es posible afirmar que tanto en esta década como en los primeros años de la de 1970 existía un sentimiento casi generalizado de tranquilidad y crecimiento en el entorno. Estados Unidos había logrado adaptarse rápidamente al cambio de un esquema de guerra a uno de paz, y otras naciones, entre las que se destacan Alemania y Japón, habían emprendido profundos procesos de reconstrucción que la historia se encargaría de juzgar como exitosos. La producción industrial mundial aumentó en promedio 1,5% con el inicio de la Revolución Industrial en el siglo XVIII, a un promedio de 3% durante el siglo XIX, cifra que se mantuvo hasta la primera mitad del siglo XX y que llegó a ser de 5,6% entre 1948 y 1971, (Van der Wee, 1997, pp. 44-45). En dicho entorno, los esquemas de planeación de diversas compañías en el mundo, muchas de las cuales ganaban cada vez un mayor tamaño y nivel de complejidad, se sustentaron entonces en una configuración externa que señalaba cierta estabilidad y brindaba pruebas fehacientes acerca del crecimiento sostenido.

En 1962, Alfred Chandler Jr. publicó su obra clásica *Strategy and Structure* (1962) en la que desarrolla las conclusiones de la investigación que realizó esencialmente en las empresas Sears Roebuck and Co., General Motors, Standard Oil Co. y DuPont. Gracias a ella pudo determinar que la estructura de dichas empresas se amoldó de manera continua a sus planteamientos estratégicos, una simple pero destacada conclusión que sintetiza en su frase: “*Structure follows strategy*” (La estructura sigue a la estrategia)²². Adicionalmente, proporciona la

²² La relación entre la organización y su planteamiento estratégico es realmente compleja y requiere ser estudiada mucho más a fondo. Sin embargo, un enfoque más enriquecido que el de causalidad lineal, utilizado por Chandler, así como por otros teóricos ubicados por algunos en el denominado “enfoque de contingencias” en la organización, podría encontrarse en el concepto de recursividad, al comprender que la organización construye su futuro.

que para muchos es la primera definición moderna de la estrategia: La estrategia se observa como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos, para alcanzar tales metas y objetivos.

Por su parte, Igor Ansoff (1965), otro de los autores clásicos de los inicios del planteamiento estratégico en las organizaciones de negocios, percibió la estrategia como el vínculo entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza básica de sus negocios en el presente y el futuro. La estrategia se encuentra compuesta entonces por cuatro componentes (analizados en una matriz 2 x 2)²³: 1) los productos y mercados en los que la empresa debe trabajar; 2) los cambios que, en materia de crecimiento, la empresa planea realizar respecto a sus productos y mercados; 3) las ventajas competitivas con las que cuenta la organización; y, 4) la medida del trabajo conjunto que determina la aptitud de la compañía para ser exitosa en una actividad, a la cual llama Sinergia.

Otro autor, también destacado en lo que a la concepción estratégica se refiere, es Kenneth R. Andrews (*et al.*, 1965 y 1971), quien especifica la estrategia como el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para alcanzar dichas metas, en el que se establece en qué clase de negocio se está o se desea estar y qué clase de organización es o anhela ser. Una manera de evidenciar a la compañía en un contexto evolutivo, que permite excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de algunas otras. Así pues, en esta década, un primer elemento destacado es la serie de intentos realizados por diferentes teóricos por configurar un concepto de estrategia en función de las organizaciones de negocios más cercanas a nuestro tiempo. De hecho, existe amplio consenso alrededor de señalar los trabajos de estos tres autores (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; y Andrews, 1965 y 1971) como los *fundadores* de la disciplina estratégica.

Un hecho igualmente destacado se encuentra en el importante lugar que ocuparon, en el desarrollo inicial del campo, los aportes que en materia de estrategia organizacional hicieron en esta década —pero particularmente en la de los setenta— algunas firmas de consultoría

como el Boston Consulting Group, McKinsey y otras, así como diversas empresas de gran envergadura. Con relación a estas últimas, se destaca el trabajo de un equipo de la *General Electric* (GE) interesado en encontrar nuevos métodos que permitieran pronosticar y explicar mejor los resultados de las compañías, el cual logró desarrollar en esta década (1960) una técnica llamada *Profit Impact of Marketing Strategy* (PIMS, Impacto de la Estrategia de Mercadotecnia en las Utilidades), basada “en los factores que han contribuido a que la GE tenga mayores tasas de recuperación de la inversión (Return on Investment, o ROI) en varios de los mercados o negocios en que participa” (Nonaka & Takeuchi, 1999, p. 48).

Con todo, se entendía que construir estrategias era un ejercicio “docto” por excelencia y, en consecuencia, de carácter exclusivo de los directores ejecutivos. Las empresas llegaron a contar con amplios departamentos de planeación estratégica, encargados de analizar información y configurar escenarios en los que fuera posible “ganar la batalla” al adversario. Drucker, en la década de los setenta describió así la situación:

estos últimos veinte años se ha observado un tremendo ascenso del planeamiento a largo plazo. La idea misma era prácticamente desconocida hace pocas décadas. Ahora son pocas las grandes empresas (por lo menos en Estados Unidos y Japón) que no cuenten con un personal de planeamiento a largo plazo y con detallados planes de gran alcance (1995, p. 85).

Así pues, derivada de la dinámica de crecimiento y prosperidad propia del auge de los “treinta grandes”, existía una cierta creencia en torno a que las economías, el mercado y los consumidores tenían un comportamiento lógico y predecible, de modo que la estrategia se desarrollaba bajo este supuesto y se consideraba entonces que la dinámica organizacional bien podría sustentarse en la aplicación de herramientas de planeación estratégica. Si dichas herramientas eran utilizadas de una forma adecuada, la planeación se encargaba casi “mágicamente” de trazar el rumbo a seguir para lograr los objetivos y configurar los ítems de control para medir los resultados. En la medida en que este esquema parecía proporcionar respuestas acertadas, los planes terminaban siendo cada vez más rígidos.

Durante la década de los sesenta se fueron desarrollando también diversas técnicas para investigar las operaciones de empresas en crecimiento, complejas y ampliamente diversificadas, observándolas desde una perspectiva naciente de *portafolio de negocios*. Una serie de modelos que permitiría posteriormente clasificar los

ro con base en lo que es, y que de alguna forma dicho futuro, de manera recursiva, “llama” a la organización al presente para llevarla hacia la configuración definida para el mañana, de modo que la organización es simultáneamente lo que quiere ser, lo que es —por tanto, lo que puede ser— y lo que siempre ha sido.

²³ Aunque como se verá, el enfoque de matrices para el análisis estratégico será mucho más utilizado en la década siguiente.

diferentes negocios con los que contaba la compañía e identificar las implicaciones de cada uno en la asignación de recursos, teniendo en cuenta el crecimiento de la industria de la que hace parte y la participación relativa en el mercado que las diversas unidades estratégicas de negocios (SBU, por su sigla en Inglés²⁴) tenían en el mismo.

Por otra parte, dos movimientos (difusamente separados por algunos, pero generalmente identificados el uno con el otro²⁵), como son la administración por objetivos (MBO) y la administración por resultados (MBR, por sus respectivas siglas en inglés) alcanzaron un nivel de desarrollo importante con la publicación de las obras *Management by Objectives* (Ordione, 1965), *Managing for Results* (Drucker, 1964; Cf. también, 1954) y *Management by Results* (Schleh, 1961). Esta última, traducida al japonés por Ichiro Ueno (y publicada en 1963 por Ikeda Shoten), provocó, junto a los movimientos hacia la calidad, un impacto importante en el estilo gerencial japonés y alimentó el esquema estratégico conocido hoy en día como gerencia por políticas (*Management by Policy*), despliegue de políticas (*Policy Deployment*) o gerencia por directrices, más generalmente como *Hoshin Kanri* (HK). Eureka y Ryan señalan al respecto:

la obra *Management by Results* ciertamente tuvo un efecto importante en la fijación de objetivos en la industria japonesa. Pero la transición del CEC (Control Estadístico de la Calidad) al Control de la Calidad Total (CCT) —provocada por las visitas del Dr. W. Edwards Deming y el Dr. Joseph M. Juran al principio de los cincuenta y el desarrollo del CCT a principios de los sesenta— probablemente preparó el camino para el establecimiento de políticas y la propia administración de políticas. El proceso tal como lo conocemos hoy en día se originó en 1964 en la empresa llantera Bridgestone Tire de Tokio, Japón, ganadora del premio Deming de 1968. (1994, p. 19)²⁶.

²⁴ Un término utilizado por McKinsey en un informe presentado a Fred Borch, Director Ejecutivo (Chief Executive Officer, CEO) de General Electric (GE) en 1969. El cual, según éste, fue “calcado” de un estudio realizado por la GE en el año de 1957 (Borch, 1969; citado por Collins & Devanna, 1994, p. 317).

²⁵ Los primeros aducen que el énfasis del MBO es ex-ante (en los objetivos) mientras que el del MBR es ex-post (en los resultados). Sin embargo, los segundos indican que no hay diferencia alguna: un simple ejemplo de esto es el texto de McConkey (1985) que se titula *Administración por resultados*, pero a cuyo interior siempre habla de MBO.

²⁶ La relación existente entre el MBO, el MBR y el HK es muy cercana. Aunque ambos busquen la prosperidad para la compañía,

De manera tal que es posible encontrar que el Hoshin Kanri tiene también una deuda conceptual importante, y se encuentra íntimamente relacionado, con el *control estadístico de la calidad* (SQC) —que evolucionó en el Japón, igualmente en la década de los sesenta, gracias a diversas compañías ganadoras del premio Deming, como Nissan, Teijin, Nippon Denso, Komatsu, y Toyota Jiko—, con el *control total de la calidad* (TQC) y con lo que en otras naciones y escenarios ha sido denominado más recientemente como *administración o gerencia de la calidad total* (TQM). Frente a lo que Akao indica:

Hoshin Kanri es justamente uno de los pilares del TQM. Otros tales como los controles de producción y costes, están en la operación diaria de cada compañía. Estos controles diarios son la base de la dirección de negocios. Sin embargo, para sobrevivir dentro del entorno dinámico conformado por el cambio social, económico y técnico, una compañía debe utilizar la dirección estratégica para responder a situaciones competitivas (...) esto es lo que hace importante el despliegue de políticas: clarifica las metas anuales derivadas de las políticas a largo y medio plazos que conforman la visión estratégica de la compañía. Así mismo, refuerza el logro de metas a través de planes de acción dirigidos a mejorar el sistema de control. Estos planes de acción se despliegan en metas y políticas (...) tales actividades de mejora globales de la compañía y de todos los niveles de una organización son justamente una característica del TQM (Akao, 1994, p. 4).

Finalmente, es posible indicar que esta década se caracterizó por el uso de proyecciones a largo plazo; por la elaboración de presupuestos a cinco años, de planes operativos detallados y de estrategias para el crecimiento y la diversificación; por la utilización de técnicas como la planeación de la fuerza laboral, la presupuestación, el análisis de vacíos y otras; y que las principales dificultades que encontró el enfoque estratégico utilizado durante este período fue su carácter rígido en mercados fluctuantes, su exacerbado optimismo y

desarrollar las metas y evaluar los resultados y la definición de metas cada vez más elevadas, existen diferencias entre los dos primeros y el último: Mientras el MBO se enfoca en resultados, es descendente, delega “a la fuerza”, se centra en el *quién* hace las cosas, es individualista, se basa en la motivación y se pregunta *¿quién falló?*, el HK se enfoca en los procesos para lograr los resultados, es descendente/ascendente, delega usando “acuerdos”, se centra en el *cómo* se hacen y suceden las cosas, se orienta a grupos, se basa en el conocimiento y se pregunta *¿cómo sucedió?* y *¿cómo podemos mejorar?* (Cf. Akao, 1994, p. 175; y Eureka & Ryan, 1994, p. 61).

su limitada apreciación de factores sociopolíticos (Taylor & Harrison, 1991, pp. xiv-xv).

1970:

Planeación estratégica (*Strategic Planning, SP*)

Esta década comenzó con un énfasis importante del campo en el *análisis de portafolio de negocios* (*Portfolio Analysis*)²⁷ (para lo cual es fundamental el concepto de SBU), esencialmente a través de un enfoque que condujo al desarrollo y la utilización de matrices y otras herramientas entre las que se destacan la matriz 2 x 2 para el análisis de *cartera de negocios* del Boston Consulting Group (BCG) (Henderson, 1970)²⁸, la matriz 3 x 3 de General Electric y McKinsey & Co.²⁹, y algunas variantes como las planteadas por Arthur D. Little.

La década de los setenta fue importante para el desarrollo y consolidación del pensamiento organizacional estratégico. Fue una década de grandes fluctuaciones, en la que esencialmente las crisis en el sector petrolero (1973-74 y 1978-79) ayudaron a configurar un entorno de alta inestabilidad económica —acompañada por la que se vivía en el ámbito sociopolítico— y, por ende, organizacional. Igualmente, esta década fue testigo de la emergencia de Japón en el escenario mundial como una potencia manufacturera y, con ella, el establecimiento de

todo un “mito” alrededor de las “nuevas” técnicas orientales de administración sustentadas en “profundas” raíces culturales y socioeconómicas. Este fenómeno condujo a que el campo administrativo volcara sus ojos hacia las técnicas niponas de organización y de gestión, moviendo el enfoque de la planeación hacia un contexto más amplio que aquel que era posible observar a través de la tradicional y casi exclusiva lente norteamericana³⁰.

Con el desarrollo de la manufactura japonesa, especialmente de sus técnicas para el alcance de la calidad, y su fuerte competencia internacional con la estadounidense (lo que se dio desde esta década, más intensamente en industrias como las del automóvil y la de los televisores y otros equipos electrónicos), se originó un mayor impulso al desarrollo de productos y servicios, justamente en función de lograr altos estándares de *calidad*. Este último concepto, aunque vinculado a un esfuerzo por alcanzar las condiciones necesarias para que los clientes pudieran percibir que el bien o servicio sobrepasaba las necesidades y expectativas que sobre ellos habían construido, evocaba realmente toda una filosofía, en la que los planteamientos alrededor de la estrategia empresarial se encontraban también inmersos (la estrategia como un elemento *de y para* la calidad)³¹.

Por su parte, específicamente en el ámbito académico estadounidense, debido en buena parte a la amplia aceptación que tuvo el informe Gordon-Howell, la estrategia fue adquiriendo importancia para la formación en el campo administrativo, desde una perspectiva de “sistema abierto”, que incluía una visión más holística de las compañías y la fundamental incorporación del *entorno* como variable esencial para el análisis organizacional. Certo y Peter señalan al respecto:

²⁷ Algo que proviene, en gran medida, de las demandas del entorno empresarial sustentadas en los fenómenos de crecimiento, diversificación y entrada al extranjero que caracterizaron buena parte de los negocios, particularmente en Estados Unidos, entre 1945 y 1970, hecho que los condujo a cambiar sus insuficientes estructuras multidepartamentales por estructuras multidivisionales, algo que para la década de los setenta llegó a ser una práctica ampliamente utilizada, esencialmente en las grandes compañías mundiales (Cf. Rumelt, 1974).

²⁸ En el que los negocios de la compañía eran ubicados en una matriz 2 x 2 cuyos cuadrantes los catalogaban, de acuerdo con su contribución particular en la dinámica global de la empresa —respecto al crecimiento y la rentabilidad—, como: “vacas lecheras, perros, signos de interrogación y estrellas”. Otro aporte importante del BCG fue el modelo de la *curva de experiencia* (Henderson, “s.f.”; y 1984). A la categoría que reúne las herramientas PIMS, ciclo de vida del producto y curva de experiencia se le suele denominar análisis competitivo (puesto que ayudan a determinar la situación competitiva).

²⁹ Collins y Devanna (1994, p. 317) señalan: “Para satisfacer esta necesidad (revisar los planes de más de 40 SBU y decidir a cuáles aprobarles inversiones y a cuáles no) GE, en colaboración con McKinsey, desarrolló una sencilla matriz de tres por tres que distinguía tanto el crecimiento como el potencial de utilidades de cada una de las unidades, de su ubicación dentro de esa matriz”. Por otra parte, la técnica PIMS de la GE también alimenta el enfoque en la *cartera de negocios*.

³⁰ Aunque sin la más mínima intención de atribuir el hecho única y exclusivamente a la competencia nipona, sí es destacable que la economía norteamericana mantuviera déficits fiscales durante nueve años entre 1960 y 1970, y un aumento en la tasa de inflación de 2,7% en promedio anual; mientras que, en la década de los setenta mantuvo déficits en todos los años y la tasa de inflación fue de 7,9% anual; en 1979 ésta se elevó a 9% y en 1980 llegó a ser de 13.3% (Cuevas, 1993, p. 678).

³¹ Fue a partir de 1950 que los japoneses atendieron las técnicas e ideas que para el momento planteaba el señor Deming —por ejemplo, sus populares principios y el ciclo Deming (Shewhart o PDCA) de dirección—, así como las del señor Juran a partir de su recordada visita al Japón en el año de 1954. Entre tanto, Armand V. Feigenbaum desarrolló los principios básicos del control total de la calidad (TQC) contemporáneo, el cual fue tomado en 1958 por el doctor Kaoru Ishikawa con base en la observación que del mismo había logrado hacer en la planta de la General Electric; él se encargó entonces de llevarlo al Japón después de realizarle una serie de adaptaciones (se habla incluso del TQC “al estilo japonés”).

al inicio de la década de 1970 muchas Escuelas de Administración habían incorporado cursos de política empresarial en sus planes de estudios. Sin embargo, el ámbito de atención del curso se fue ampliando en el transcurso del tiempo. El curso de política empresarial comenzó considerando tanto la organización en su conjunto como su entorno. Incluía temas tales como, por ejemplo, la ética y la responsabilidad social, así como el impacto potencial de los acontecimientos políticos, legislativos y económicos en la actuación satisfactoria de una organización (1997, p. 5)

Podría decirse que, en cierto sentido, el desarrollo de la estrategia como campo de estudio relativamente autónomo, configurado en el contexto propiamente administrativo, *emerge de la mano con la preocupación de las organizaciones y de la teoría organizacional por el entorno*, bajo un enfoque sistémico (que en general llega a dicho contexto tan sólo hasta finales de la década de los sesenta y, particularmente, en el transcurso de la de los años setenta). Durante este período fue notable el surgimiento y la consolidación de diversos institutos, asociaciones y revistas dedicadas al campo de la estrategia organizacional.

Entre los principales cambios que contribuyeron a generar nuevas demandas para las empresas y que, como puede verse, estaban ya incorporados en el espectro analítico de los estudiantes en las escuelas de negocios, se encuentran: las vicisitudes internacionales en el panorama de los negocios (Oriente y Occidente) y el consiguiente incremento en el grado de turbulencia e inestabilidad, la crisis petrolera y el reciclaje de los llamados “petrodólares”, la existencia de una nueva realidad financiera internacional, el momento político al que se empezaba a ver abocado Estados Unidos después de los fracasos en la Guerra Corea y la Guerra de Vietnam, el estancamiento de los mercados después de un largo período de crecimiento originado desde la segunda posguerra, y el grado de competencia internacional y local, que para el caso de Estados Unidos se incrementó, entre otras, por el mencionado papel protagónico que empezaba a jugar Japón en el panorama competitivo mundial.

Así pues, en no pocos mercados, las empresas estadounidenses se vieron desplazadas por empresas niponas, generando principalmente en la comunidad académica un interés particular por estudiar el llamado “milagro japonés”, labor que emprendieron diversas escuelas de negocios entre las que se destacaron el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y Harvard. Sus estudios, sin embargo, se concentraron casi por completo en hallar explicaciones en el conjunto de elementos culturales ca-

racterísticos de dicho país³². Con todo, en esta década no sólo Japón entró a formar parte importante del escenario productivo de bienes manufacturados en el ámbito mundial, sino que en general, los países del Sureste Asiático “recientemente industrializados” (“Los cuatro dragones”: Taiwan, Corea del Sur, Singapur y Hong Kong, China; “los nuevos dragones”: Tailandia, Malasia y Vietnam) entraron a reforzar esta dinámica competitiva, dando forma a uno de los pilares fundamentales de la “triada”, lugar en el que muchos economistas y analistas contemporáneos ubicarán el poder económico mundial y los ejes de competitividad más importantes en el globo: Norteamérica, Europa Occidental y Japón (junto con estos otros países)³³.

³² Un estudio clásico que involucra esencialmente esta perspectiva es el que desarrolló Ouchi (1981), y que derivó en lo que él denominó la *Teoría Z*. De hecho, prácticas como el empleo vitalicio y el uso de métodos de consenso para tomar decisiones fueron focos de análisis predilectos, así como, de manera destacada, el uso de diversos esquemas participativos, que serán un elemento vital para enfoques y metodologías como el *Hoshin Kanri*. De hecho, diversos estudios relativos a la planeación fueron desarrollados en este contexto: Ichiro Hattori. A Proposition on Efficient Decision-Making in the Japanese Corporation. *Columbia Journal of World Business* (verano de 1978), pp. 7-15; Richard Tanner Johnson y William G. Ouchi. Made in America (under Japanese Management). *Harvard Business Review* (Sept.-Oct., 1974), pp. 61-69; William G. Ouchi y Alfred M. Jaeger. Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review* (Abr. 1978), pp. 305-314; Steven C. Wheelwright. “Operations and Strategy Lessons from Japan”. Stanford GSB (otoño 1981-1982), pp. 3-7 (citados en Koontz & Weihrich, 1991, p. 546). No obstante, si se desea obtener una explicación más integral de dicho “milagro”, deberíamos complementar la explicación con análisis como el desarrollado por un destacado economista japonés llamado Saburo Okita, quien atribuye dicho “milagro” a factores como: a) existencia de un excelente nivel de ahorro: cercano al 20%; b) alta reinversión en capital: aproximadamente el 20% del PIB; c) inversión reorientada a modernización de plantas; d) inversión y crecimiento planificado por el Estado, pero ejecutado por el sector privado; e) una filosofía del Estado que cala en el sector privado; f) relación laboral vitalicia (*nenko*) en las grandes empresas principalmente (Estructuradas básicamente como grupos tipo *holding* llamados *Zaibatsu* (p. ej. Mitsubishi, Mitsui, Sumimoto, Sanwa y Fuyo) que controlan un importante número de empresas niponas integradas verticalmente, *Keiretsukas* y horizontalmente, *Kombinat*; g) sueldos y ascensos por antigüedad; h) trabajo gerencial en equipo (alta participación); i) abundancia de recursos humanos; j) figura paternal del gerente; k) método de consenso en la toma de decisiones (*ringhi sho*); l) la búsqueda de la armonía (*wa*) en el conjunto de las empresas y, l) una cultura milenaria (Cf. Hermida & Serra, 1989, pp. 149-160), o simplemente a su capacidad para crear conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1999).

³³ Por supuesto, en términos de bloques comerciales tendríamos que referirnos al menos al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA: Estados Unidos, Canadá y México), a la Asociación de Países del Sudeste Asiático (ASEAN: Tailandia, Filipinas, Indonesia, Singapur) y Japón, y a la Unión Europea (UE).

Los años setenta conforman, además, una década en la que buena parte del pensamiento económico estuvo dominado por las ideas de Milton Friedman y la Escuela de Chicago, período al final del cual se configuró un contexto particular (con visos de crisis) en la teoría económica, entre otras, dada la propagación (no necesariamente el surgimiento) de doctrinas de pensamiento como la economía poskeynesiana y neokeynesiana, la economía sraffiana, el mismo monetarismo, y postulados como los derivados de la economía de los costos de transacción y del nuevo institucionalismo, que aunque resulten útiles al campo de la estrategia organizacional, por su naturaleza, no conviene llevarlos forzosamente a hacer parte propiamente del pensamiento organizacional estratégico³⁴.

Es la época en la cual se hace especial énfasis en un enfoque de planeación denominado por algunos como *planeación estratégica* en los negocios (*Strategic Planning*, SP) —cuyo resultado principal es la formulación del “plan del negocio”—, así como en la adecuada utilización de los recursos con los que cuenta la organización en función de alcanzar el éxito competitivo en el mercado. Este tipo de planeación fue objeto de diversos aportes derivados del trabajo de corporaciones como la Texas Instruments (TI) y la GE, así como de algunas firmas de consultoría como el Boston Consulting Group, Arthur D. Little y McKinsey, y de institutos destacados como el Strategic Planning Institute.

Por otra parte, se generó una importante dinámica alrededor de la *planeación estratégica corporativa* —cuyo resultado básico es el *plan corporativo*—, en la que se busca integrar de manera sinérgica los planes estratégicos de los diversos negocios con los que cuenta la compañía, para lo cual, justamente, es de especial valía el análisis de cartera o portafolio, un proceso, derivado esencialmente de la expansión que muchas organizacio-

nes habían empezado a desarrollar desde los años cincuenta y que, de hecho, las lleva a constituir una estructura descentralizada con muy diversas SBU.

En esta década, aunque con orígenes a partir de 1950 en países como Francia, y con desarrollos en esta misma nación así como en Checoslovaquia³⁵, fue destacable también el desarrollo de la *visión prospectiva* para la planificación. La *prospectiva*, o la *futurología* (dos conceptos planteados uno en Francia en 1957 y el otro en Estados Unidos en 1947 [Martinet, 1997]), aunque estrechamente vinculada con la estrategia (Smida, 2004, p. 30), ocupa un nivel superior a ésta y tiene una lógica ciertamente distinta, en tanto evoca un cambio de estado y una proyección a *muy largo plazo* (Génélot, 1998). Empresas como Royal Dutch/Shell, con Pierre Wack como el promotor de la iniciativa, empezaron a hacer uso de una técnica prospectiva conocida como *planeación por escenarios* (*Scenario planning*) a partir de la década de los sesenta, debido a las ostensibles fallas que presentaba el sistema organizacional encargado de realizar sus ejercicios de planeación (esencialmente sustentados en pronósticos). Mas aún, hasta la década de los noventa, podría decirse que han hecho “cinco descubrimientos alrededor del planteamiento”, hecho que le ha permitido alcanzar grandes beneficios a nivel competitivo (Hellriegel, & Slocun, 1998, pp. 194-196; Van Der Heijden, pp. 29-36).

³⁴ Conviene afirmar que estos dos últimos planteamientos, aunque, por un lado, proporcionen un marco analítico importante para entender a las organizaciones y sus interrelaciones en un contexto de mercado, y de este modo puedan contribuir al *análisis de realidad organizacional* —que es una parte importante del proceso estratégico—, y que, por el otro, sean un espacio conceptual privilegiado para establecer relaciones más sinérgicas entre las disciplinas de la Administración y de la Economía, en realidad *no se encuentran inmersos directamente dentro de lo que podría denominarse pensamiento organizacional estratégico* —tal y como podría llegar a pensarse (Cf. p. ej. Montoya & Montoya, 2003, pp. 92-94)—. Entre otros factores, porque su concepción tiende más a un análisis de tipo sincrónico y agregado (“aquí y ahora”; y “del todo hacia la parte”) que proyectivo-prospectivo y particular (“aquí y ahora” para proyectarse al “mañana” en un contexto de incertidumbre; y “de la parte al todo”: la organización a su entorno y en función de él), como es el caso de la estrategia organizacional.

³⁵ En un sentido amplio del concepto, las investigaciones de corte prospectivo pueden datar incluso de civilizaciones antiguas y de ámbitos como la literatura de ciencia-ficción. Sin embargo, casi simultáneamente al terreno de la estrategia organizacional, es tan sólo hasta la década de los cuarenta, particularmente con la Segunda Guerra Mundial, que se va erigiendo como un campo especializado. En 1948 se fundó la Rand Corporation con el objeto de “explorar” las políticas de la nación. Dos de sus investigadores, Olaf Helmer y Norman Dalkey, desarrollaron la técnica Delphi (Miklos & Tello, 2000, pp. 32-37). En Francia en 1957 fue creado el Centre International de Prospective por Gaston Berger y poco después, con el impulso de Bertrand de Jouvenel en los sesenta surgieron de los llamados grupos futuribles. En Checoslovaquia, bajo el título *La civilización en la encrucijada*, publicado en 1966, se planteaba un estudio prospectivo sobre las realidades o situaciones de ese país. (Cf. Decouflé, 1974, pp. 44-48). En Francia, no obstante, es en donde este enfoque ha cobrado mayor fuerza gracias a investigadores como André Clément Decouflé, Pierre Massé, Bertrand de Jouvenel (quien dio inicio al proyecto “Futuribles” con el apoyo de expertos en muy diversas áreas, con el objeto de crear imágenes de “futuros posibles y deseables”) y Michel Godet. De hecho, este último autor identifica cuatro corrientes de desarrollo conceptual en el campo de la prospectiva: 1) *postindustrial* (Bell, Jantsch, Kanh y Wiener, Toffler); 2) *neomalthusiana* (Meadows-Club de Roma —sobre la base de Forrester—, Lesourne-OCDE, Barney); 3) *los ciclos largos* (Kondratiev, Freeman, Scherer, Escuela de la Regulación en Francia, los primeros trabajos de Godet, Lesourne); y, 4) *las bifurcaciones y el caos* (bases en: Poincaré, Lorenz, Prigogine y Stengers, Atlan, Thom, Gleick, Peters, Amara) (Godet, 1995, pp. 6-13).

Así pues, de manera muy sintética, podría decirse que esta década se caracterizó esencialmente por organizaciones estructuradas en SBU, por el desarrollo de planes corporativos y la formulación y evaluación de estrategias alternativas; así mismo, por el uso de técnicas como la planeación por escenarios, la evaluación del impacto ambiental, el análisis de cartera o de portafolio de negocios, la curva de experiencia, el análisis de sensibilidad y de riesgo, y la presupuestación de base cero. De igual modo, es posible señalar que los principales problemas del enfoque estratégico utilizado en este período estriban en su alto nivel de centralización y su carácter remoto, su excesiva elaboración, las dificultades para implementar los planes desarrollados y su inflexibilidad ante un contexto de crisis, así como la insuficiente capacidad del análisis de portafolio para señalar adecuadamente los nexos existentes entre los diferentes negocios de la compañía (Taylor & Harrison, 1991, pp. xiv-xv).

1980:

Gerencia estratégica (Strategic Management, SM)

Los ochenta estuvieron caracterizados por concepciones más conservadoras a nivel organizacional. Las grandes fluctuaciones a las que se vieron expuestas diversas compañías en la década precedente, las indujeron a incorporar métodos de planeación más refinados, más dinámicos y más preocupados por el cambio en el entorno. Parecería que, en efecto, *¡la estrategia sí lucha contra la incertidumbre!* (Morin, 1996). A nivel teórico, es importante destacar un texto publicado por Ansoff *et al.*, (1976) a finales de la década precedente, en el que se aboga por el paso de la planeación estratégica (*Strategic Planning*) a la gerencia estratégica (*Strategic Management, SM*), un paso que se dió, en efecto, en los años ochenta. Así pues, los esquemas de *planeación estratégica* decaen y surgen nuevos estilos y modelos que ven el entorno organizacional a la luz de, por ejemplo, la situación crítica en la que entra el Estado de bienestar, que va a redefinir nuevamente las relaciones Estado-Economía-Organización y a ubicar en un lugar protagónico a nivel global los problemas de competitividad, de competencia y la apertura de las economías³⁶.

³⁶ Un elemento importante en el transcurso de esta década será el impacto de los gobiernos de dos de las naciones más desarrolladas e importantes en el mundo: Estados Unidos e Inglaterra, cuyos presidentes Ronald Reagan (1979-1989) y Margaret Thatcher (1979-1990) respectivamente propenderán por el retorno a la economía de mercado, la privatización de las empresas públicas que sean ineficientes, la flexibilización en materia laboral y la

En la década de los ochenta, un buen número de empresas estadounidenses se vio amenazado por importantes competidores foráneos que resultan ser exitosos en sus estrategias competitivas, de modo que, aquellos modelos de formulación estratégica absolutamente formales, racionales y de competencia exclusiva de la alta gerencia fueron caracterizados sistemáticamente como inadecuados y ciertamente cercanos a escenarios más estables y tranquilos. Con todo, huelga afirmar que aunque conceptualmente se presenta cierta separación entre *la estrategia* y *las finanzas*, en la práctica, el énfasis natural en los aspectos financieros propio del esquema capitalista continuó siendo una preocupación constante en la evolución del pensamiento organizacional estratégico, preocupación que en esta década, como en las siguientes claro está, tampoco será abandonada.

Podría indicarse que la *planeación estratégica*, tal y como estaba siendo concebida, no funcionaba adecuadamente por caer en tres errores fundamentales: 1) *error de predeterminación*: asumir que es posible prever las discontinuidades; 2) *error de desprendimiento*: aquellos que diseñan las estrategias no se conectaban con los procesos de elaboración de las estrategias ni con las operaciones de la compañía, que en últimas generaba una desarticulación entre quienes hacían el proceso y el proceso mismo, entre pensamiento y acción, así como entre la planeación estratégica y la operativa (pero más aún, de las operaciones en cuanto tales); y, 3) *error de formalización*: el proceso terminó siendo absolutamente formal, dejando de lado elementos importantes como la creatividad o la intuición (Mintzberg, 1999, pp. 231-328).

Destacable será también en esta década la influencia del trabajo de Weihrich (1982), en el que se presenta la matriz DOFA (o TOWS, por su sigla en inglés³⁷) como una valiosa herramienta para adelantar procesos

reducción del déficit fiscal (un objetivo básico), entre otras. Elementos que soportan a nivel ideológico y práctico el proceso de globalización y que, en gran medida, se inspiran en planteamientos provenientes de la escuela de Chicago y, particularmente, de Milton Friedman. Una serie de medidas que calarán en iniciativas como la del llamado Consenso de Washington y en la configuración de la ideología neoliberal (cuyos orígenes entonces son anteriores a los de dicho Consenso). Una vez aquí, no consideramos pertinente señalar los impactos que a nivel estratégico esto implica para las organizaciones, puesto en nuestro contexto se han hecho sentir con gran fuerza y son ya reconocidos, particularmente a partir de la década de los noventa.

³⁷ Un antecedente directo del planteamiento de la Matriz TOWS, que analiza *Threats* (Amenazas), *Opportunities* (Oportunidades), *Weaknesses* (Debilidades) y *Strengths* (Fortalezas) es el análisis SWOT (las mismas palabras en diferente orden), cuya estructura fue descrita por la Escuela de Harvard en el trabajo de Andrews *et al.* (1965) en la década de los sesenta.

de análisis situacional. En el campo de la estrategia organizacional, el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas llegó para quedarse, convirtiéndose, de hecho, en parte fundamental del proceso estratégico.

En este período fueron también de gran influencia los trabajos de Porter (1980, 1985), sobre los cuales Nonaka y Takeuchi desarrollaron una acertada síntesis:

Porter (1980) desarrolló un marco teórico con el propósito de entender cómo las empresas crean y mantienen sus ventajas competitivas. Argumentó que una compañía debe tomar dos decisiones en cuanto a la estrategia competitiva: 1. el grado de atractivo de la industria, 2. el posicionamiento competitivo en el interior de una empresa. Para analizar el grado de atracción de una industria, Porter creó el famoso modelo de las “cinco fuerzas”, el cual permite entender la estructura de una industria y cómo está cambiando, al examinar cinco fuerzas competitivas (las barreras de entrada en el mercado, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de que haya productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes). Porter (1985) propuso otro sistema para analizar las fuentes de ventajas competitivas, llamado *modelo de la cadena de valor*. Este modelo es una teoría sistemática que consiste en examinar todas las actividades de una compañía y la manera en que se relacionan (1999, p. 48).

Estos planteamientos de Porter, más la configuración de las llamadas *estrategias genéricas* (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o nicho), son un componente importante del *análisis de la realidad organizacional* y, por lo tanto, un aporte básico al campo del pensamiento organizacional estratégico. Pero, esencialmente, son contribuciones destacadas al discurso de la competitividad, tan relevante en la dinámica actual de las organizaciones y el cual, en conjunto con el discurso de la calidad, se encuentra estrechamente vinculado con el campo de la estrategia organizacional. Esto, pese a que algunos analistas puedan considerar que los aportes de este autor no son adecuados a las nuevas condiciones (particularmente su modelo de *cinco fuerzas*), bajo el argumento de que en los mismos se soslaya el papel de la innovación y se minimiza la importancia de los aspectos propios de la compañía (Cf. Hill & Jones, 1996, pp. 85-88), e indiquen que su concepción con relación a la estrategia se centre en lograr el posicionamiento en el mercado, lo cual, a la luz de sus obras y de la evolución de sus planteamientos, no resulta del todo cierto.

A manera de síntesis podría indicarse que en esta década la estrategia se ubica como una actividad de la alta gerencia, que busca enfocarse en la totalidad del negocio y comprometer a los empleados, y cuya finalidad puede alcanzarse mejor, si se hace uso de una serie de tecnologías disponibles. Por lo demás, algunas acciones comúnmente adelantadas son: explicitar la filosofía y los objetivos de la compañía, desarrollar portafolios de tecnología y recursos, permitir que los empleados pudieran ser dueños de acciones, desarrollar esquemas de reparto de utilidades y programas de mejoramiento de la calidad, entre otras (Taylor & Harrison, 1991, pp. xiv-xv).

1990 - :

Direccionamiento estratégico (Strategic Directioning, SD³⁸)

Gestión por políticas (Hoshin Kanri, HK)

Esta década configuró la consolidación del proceso de *globalización* que, en gran medida, ha acompañado el desarrollo del campo de la estrategia organizacional, particularmente lo que se ha definido más exactamente como *globalización corporativa*. Un proceso en el que diversos conglomerados económicos con gran poder se consolidaron cada vez más en esquemas de competencia imperfecta de corte oligopolista—cuando no monopolista—, logrando impresionantes cifras de negocios, así como presupuestos y poder (a todo nivel) más allá de los que tienen muchos Estados-Nación en el globo. Una década en la que la Revolución en las *tecnologías de la información y de la comunicación* (TIC) ha impactado fuertemente en la naturaleza y el “modo de vida” de las organizaciones tanto operativa como estratégicamente. Un impacto tan profundo para las organizaciones, que ha planteado, entre muchas otras cosas, un “punto a favor” para el ser humano en su lucha por ampliar los límites de su propia racionalidad (de los cuales, insistimos, nos había percatado Herbert Simon) y, por ende, de su capacidad para tomar decisiones de manera más efectiva.

Una década en la que se consolidaron las políticas de “libre comercio” (que, como indica Max Neef: *¡puede ser comercio, pero casi nunca es libre!*) impulsadas por las naciones desarrolladas, bajo consideraciones esencialmente económicas, haciendo uso del marco institu-

³⁸ Algunos planteamientos, sustentados en consideraciones de tipo lingüístico, tienden a preferir la utilización del término *addressing* frente al de *directioning*. Sin embargo, atendiendo al uso más generalizado de éste, aquí lo hemos preferido.

cional existente (en donde jugaron un papel destacado el FMI, el BIRF y, particularmente, la OMC), y en la que las grandes organizaciones —que sustentan en gran medida sus economías— desarrollaron *sistemas integrados de producción internacional* (SIPI)³⁹. Así pues, un marco organizacional sustentado en “negocios internacionales”, en estrategias transnacionales —aunque con enfoques locales—, en esquemas de gestión intercultural y en las condiciones que brinda la liberalización de los mercados financieros globales. Con todo, un mundo que representa grandes demandas en materia de planeación, estrategia, dirección, coordinación, operaciones y control para las organizaciones, a tal punto que las TIC, y su destacado aporte en cuanto a ampliar los límites de nuestra racionalidad y nuestra capacidad de acción, se tornan en un requisito *sine qua non* para el desarrollo de cualquier estrategia organizacional efectiva. Un contexto en el que la estructura de las organizaciones sufre cambios importantes (con seguridad, por la compleja relación que guarda con la estrategia), tendiendo al “achataamiento” (*Downsizing*), en el que modelos como la reingeniería (*Business Process Reengineering*, BPR) y las fusiones y adquisiciones (un esquema general derivado de la importante y desigual acumulación de capital y poder muy vinculada con los SIPI: algo que, por supuesto, no es del todo reciente, pero que marca una pauta fundamental para la comprensión de nuestro sistema productivo actual) emergen como tendencias destacadas y en el que *la empresa* comienza a ser fuertemente desplazada por *el proyecto*, en tanto son ahora *proyectos* específicos los que vinculan a una o más organizaciones a nivel internacional bajo esquemas como las alianzas estratégicas, los *joint ventures*, las franquicias y otros, con el objeto de entrar en nuevos mercados o aprovechar, bajo parámetros de complementariedad en el “supuesto” de relaciones tipo “ganar-ganar”, una determinada oportunidad de negocio y la rentabilidad que de él puede derivarse.

En este contexto, las estrategias requieren entonces, para diversos esquemas empresariales —tipo *holding*, por ejemplo—, modelos descentralizados de planeación, sustentados comúnmente en esquemas de *control centralizado y operaciones descentralizadas*; modelos que recojan las enseñanzas del pasado pero que se articulen a las necesidades, recursos, potencialidades y elevados niveles de incertidumbre del presente (derivados, en gran

medida, de operaciones en un contexto “realmente global”), en fin, que sean acordes a las nuevas realidades, en las que, por ejemplo, el sector servicios ha superado ampliamente, en especial en cuanto al volumen de negocios, la importancia del sector industrial.

En cuanto al terreno del pensamiento organizacional estratégico en el transcurso de esta década, dos hechos fueron notables: el primero de ellos tiene que ver con el desarrollo de una serie de estudios de destacados analistas que procuran consolidar el campo de la estrategia organizacional en cuanto tal, planteando diferentes escuelas, corrientes o vertientes teóricas para el mismo (lo cual se aborda en el siguiente apartado); y el segundo, con la consolidación de un tipo de enfoque en este campo bajo el apelativo de *direccionamiento estratégico* (*Strategic Directioning*, SD) y, dentro de él, la del modelo de *gestión por directrices* (*Hoshin Kanry*, HK). El SD como un planteamiento que recoge muy diversos elementos de los precedentes y que define, con base en un análisis de la realidad de la organización, sus grandes propósitos y sus políticas al más alto nivel; por su parte, el HK como un sistema gerencial para establecer, desplegar y controlar las metas de organización; un proceso enfocado a los procesos, participativo, de carácter descendente-ascendente, en el que las metas y las acciones se acuerdan, se negocian con base en hechos y en lineamientos generales; un proceso centrado en el cómo, orientado a grupos, basado en conocimientos y en completo vínculo con filosofías como la del mejoramiento continuo (*Kaizen*) y la gestión total de la calidad (TQM) (Eureka y Ryan, 1994, p. 61). De hecho, un proceso que permite definir los grandes propósitos de la organización (por ello es útil al SD) y vincular a sus diferentes miembros (desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo), concentrando la fuerza intelectual de todos los funcionarios y enfocándola a los principales fines de la organización, ubicándose en aquellas metas que no pueden alcanzarse con la *gerencia de la rutina* (Falconi, 1992). Este enfoque entiende que la gestión estratégica se compone de la *gerencia por directrices* más la *gerencia de la rutina*, por lo cual vincula la planeación a largo plazo con la a mediano y corto plazo, la *planeación estratégica* con la *operativa*, en un proceso que logra, a través de un proceso de cascada o *CatchBall* (Falconi, 1996), hacer que la formulación estratégica de la compañía no sea desarrollada tan sólo por la alta gerencia, sino por todos los miembros, que se vincule la planeación con la operación y que el proceso incorpore elementos informales derivados de la participación de los diferentes actores en la organiza-

³⁹ Por ejemplo, extrayendo materias primas de Sudamérica, maquilando en México, ensamblando o terminando en Asia y vendiendo en muy diversos países en todo el globo: haciendo uso de ventajas comparativas y competitivas muy específicas.

ción, de modo que, en conjunto, termina siendo un enfoque que logra superar los tres errores que atribuía Mintzberg a la planeación estratégica.

Así pues, este mecanismo es útil al direccionamiento estratégico (Cf. p. ej., Corporación Calidad, 1995), en tanto permite definir los elementos básicos de la plataforma estratégica de la organización (los grandes propósitos, la visión, la misión, y los principios y valores) sobre la base de un análisis de realidad organizacional (tanto de elementos internos como externos [Cf. p. ej. Thibaut, 1994]) desarrollado bajo una concepción sistémica. Centra la atención de la formulación en factores críticos de éxito (FCE) y define *direccionadores estratégicos* (DE) o *áreas de direccionamiento estratégico* (ADE)⁴⁰, que permiten a la organización, dado un *modelo de organización* y *de gestión*, desplegar luego la estrategia organizacional, definiendo directrices al más alto nivel y desdoblándolas posteriormente a través de los diferentes subsistemas organizacionales hasta la definición de *planes de acción* (5W2H)⁴¹. De hecho, por estas razones este enfoque recibió durante esta década una importante aceptación y crecimiento no sólo en Oriente sino en Occidente (empresas como Compaq Computer Corporation—recientemente adquirida por Hewlett Packard— han hecho uso de esta herramienta y en nuestro contexto organizaciones como Colombiana de Moldeados S.A., (Comolsa, S.A.). (Cf. Corporación calidad, 2000).

En esta década, la literatura en el campo también destaca los planteamientos de Hamel & Prahalad (1989, 1990 y 1994), en relación con sus conceptos de enfoque estratégico (*Strategic Intent*), arquitectura estratégica

(*Strategic Architecture*), su aporte a un enfoque preponderante en la actualidad como lo es la teoría de los recursos y las competencias (Cf. Boissin, Castagnos y Guieu, 2003) y, particularmente, su idea de que la organización debe conocer y concentrarse en el desarrollo de aquellos 'pocos vitales' para lo cual es particularmente buena con relación a la competencia, en sus competencias distintivas (*Core Competences*).

Por otra parte, a nivel global se configuró en esta década un nuevo escenario crítico que afecta a gran parte de la humanidad, tanto en lo económico como en lo social. Se observan entonces, por ejemplo: a) cambios importantes con relación al "milagro oriental" derivados de la crisis de 1997 en Asia, que afectó inicialmente a países como Tailandia, Singapur, Filipinas, Malasia, Japón, Corea del Sur y China, entre otros; b) esquemas críticos en diversos países latinoamericanos (v. gr., Brasil y Argentina), así como en otra buena parte de las llamadas "economías emergentes" (un concepto, por lo demás, bastante cuestionable) y, entre otra gran gama de tendencias; c) el crecimiento de la pobreza y la miseria en la gran mayoría de la población del mundo y, en contraste, de la riqueza en una muy reducida minoría; en últimas, un crecimiento de la desigualdad a nivel de individuos, grupos, organizaciones y Gobiernos que no tiene precedente en nuestra historia cercana.

Sea cual sea el lugar en el que nos encontremos, en una aldea global (McLuhan), en plena consolidación de la tercera ola (Toffler) o de la era del acceso (Rifkin); en una sociedad posindustrial (Bell o Toraine), del conocimiento (Drucker), del control (Deleuze), del espectáculo (Debord), digital (Mercier) o en red (Castells), ítal vez todas en una!⁴², lo cierto es que nuestro mundo se encuentra cada vez más interconectado en esquemas de mercados aparentemente "competitivos" e inherentemente desiguales. Este hecho plantea todo un reto al campo de la estrategia organizacional, un reto particularmente importante para nuestra sociedad, nuestras organizaciones y nuestras economías.

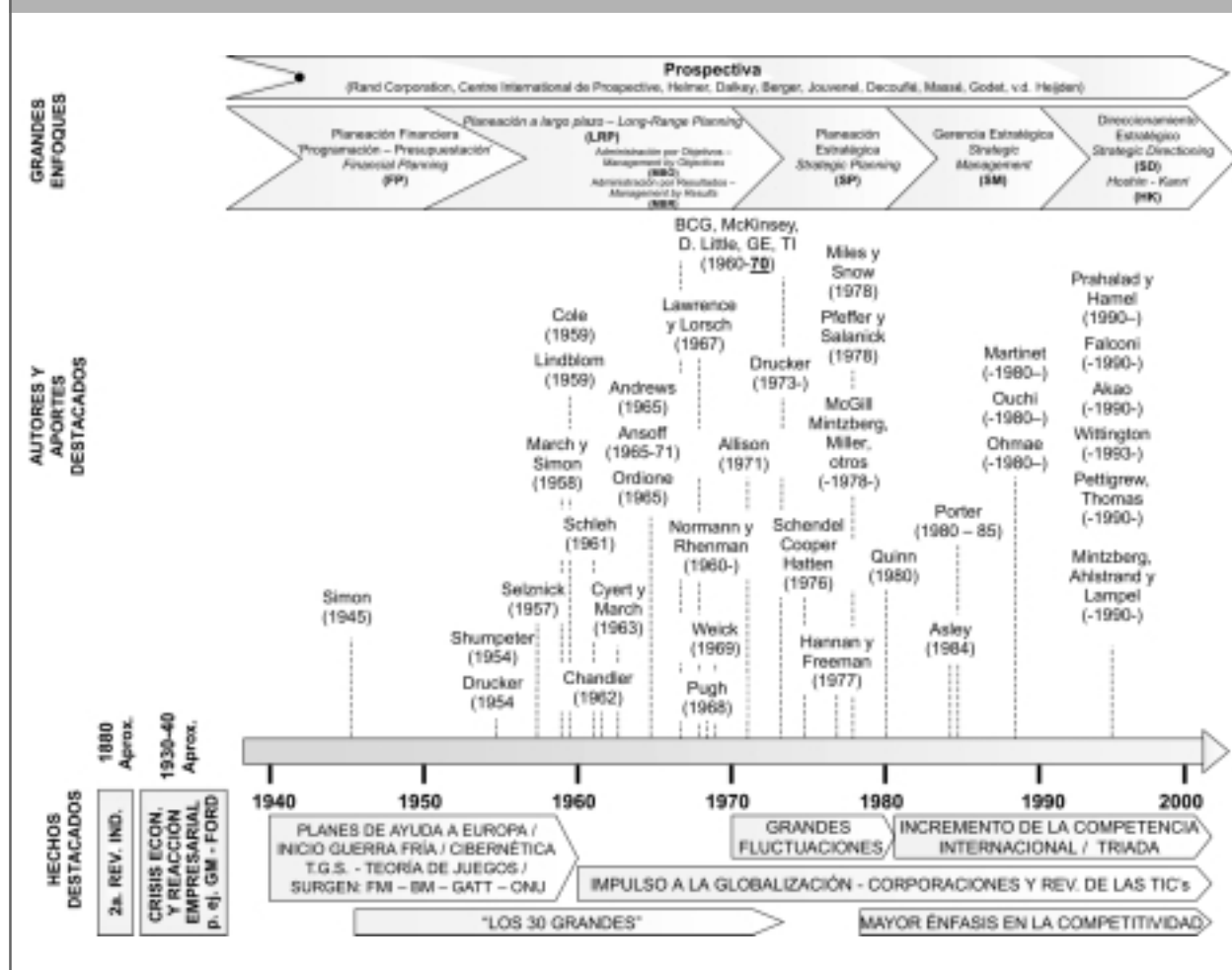
Con todo, una conclusión general, sintética y gráfica de la aproximación global que se ha pretendido realizar hasta ahora al campo del pensamiento organizacional estratégico se presenta en el *gráfico 1*.

⁴⁰ De hecho, es fundamentalmente este elemento (la definición de DE o ADE) el que le da una identidad particular al enfoque del direccionamiento estratégico, y que lo hace por tanto ciertamente distinto a los planteamientos precedentes, tales como la planeación estratégica o la APO. Así pues, en estricto sentido, resulta poco conveniente llevar los orígenes del SD a los planteamientos de Chandler, Andrews y/o Ansoff (tal y como se hace por ejemplo en Montoya & Montoya, 2003 con base en Rumelt *et al.*, 1994) o a los del propio Bertalanffy, puesto que ellos podrían atribuirse al campo en cuanto tal (al que hemos llamado deliberadamente aquí "del pensamiento organizacional estratégico"), pero no al enfoque de SD, cuyos verdaderos orígenes se remontan tan sólo a un poco más de 15 años atrás.

⁴¹ Una herramienta que construye una matriz, llamada de este modo (5W2H) porque relaciona las diferentes tareas que componen el plan de acción con una serie de variables que las complementan y les dan sentido, vinculadas a las preguntas 'Wh' del idioma inglés: *What?* (¿Qué?, la tarea específica a desarrollar), *Who?* (¿Quién? es el responsable de la tarea), *Where?* (¿En dónde? ha de realizarse la tarea), *Why?* (¿Por qué? ha de realizarse la tarea), *When?* (¿Cuándo ha de realizarse la tarea?), y a dos preguntas adicionales: *How?* (¿Cómo? es la forma correcta de llevar a cabo la tarea) y *How Much?* (¿Cuánto vale? la tarea).

⁴² Aunque, por ejemplo, Castells diferencie sus planteamientos de los de autores posindustrialistas como Bell y Touraine.

Gráfico 1 Evolución del pensamiento organizacional estratégico



Fuente: El autor.

Hacia la construcción del campo del pensamiento organizacional estratégico

Como se ha indicado, uno de los elementos característicos de los últimos años en el campo es justamente el hecho de que diversos postulados hayan empezado a construirse alrededor del pensamiento organizacional estratégico; ellos han procurado identificar o configurar determinadas escuelas, corrientes, vertientes y/o planteamientos componentes del campo (algo frecuente a la hora de abordar la teoría organizacional y el pensamiento administrativo). En este sentido han sido elaborados trabajos interesantes como los de Martinet (1984, 1996 y 1997), Carrance (1986), Lauriol (1996), Whittington (1993), Bowman (1995), Bowman, Singh y Thomas (2002), Pettigrew, Thomas y Whittington (2002) y algunos planteamientos de Van der Heijden (1998, pp. 37-66). Igualmente otros de especial valía, aunque enfoca-

dos en la observación misma del campo, como los de Rumelt *et al.* (1994), Ramanantsoa (1997), Mintzberg (1990), el clásico Mintzberg & Quinn (1993) y Jeremy (2002)⁴³ (podría destacarse también el trabajo de Paul & Viollier [1976], como un trabajo temprano).

⁴³ Aunque no es una pretensión específica de este trabajo poner en relación y en cuestión los diferentes planteamientos existentes, *sin duda una tarea de gran valía e interés* (Cf. Mintzberg *et al.*, 1999), *que tal vez podrá abordar el autor u otros actores del mundo académico en futuros esfuerzos*, si se considera conveniente hacer al menos una pequeña referencia que permita ilustrar un panorama heterogéneo al lector: por ejemplo, Martinet refiere cuatro escuelas: teleológica, sociológica, ideológica y ecológica, diferentes a las cuatro que distingue Whittington: clásica, evolucionaria, procesal y sistémica, mientras Lauriol logra identificar diez, sobre la base de las definidas por Martinet; por su parte, Van der Heijden hace referencia únicamente a tres: racionalista, evolutiva y procesual. Y Ramanantsoa, compartiendo los planteamientos de Martinet y los de Carrance, tan sólo distingue dos grandes corrientes: una escuela administrativa que privilegia aproximaciones racionales y una escuela vinculada al pensamiento behaviorista que incorpo-

Tabla 1

Diez escuelas en el campo del pensamiento organizacional estratégico según Mintzberg

Categoría	Escuelas	Principales exponentes
I. ESCUELAS NORMATIVAS O PRESCRIPTIVAS: Se ocupan de la forma en la que se deberían formular las estrategias, más que de la forma en que ellas se crean.	1) Escuela de la concepción: "Proceso de concepción"	Selznick (1957); (tal vez trabajos anteriores, p. ej., de Newman) Andrews (1965).
	2) Escuela de la planeación: "Proceso de formalización"	Ansoff (1965).
	3) Escuela del posicionamiento: "Proceso analítico"	Schendel, Cooper, Hatten (años 70); Porter (1980-85).
II. ESCUELAS POSITIVAS O DESCRIPTIVAS: Se dedican menos a prescribir un comportamiento "ideal" y más a describir aspectos particulares del proceso de elaboración de las estrategias.	4) Escuela empresarial o del espíritu empresario: "proceso visionario"	Schumpeter (1950); Cole (1959).
	5) Escuela cognitiva: "Proceso intelectual"	Simon (1947, 1957); March y Simon (1958).
	6) Escuela del aprendizaje: "Proceso emergente"	Lindblom (1959, 1968); Cyert y March (1963); Weick (1969); Quinn (1980); Pralhad y Hamel (desde 1990).
	7) Escuela del poder: "Proceso de negociación"	Allison (micro, 1971); Pfeffer y Salancik (1978); Astley (macro, 1984).
	8) Escuela cultural: "Proceso colectivo"	Rhenman y Normann (finales de los años sesenta, en Suecia).
III. ESCUELA TRANSFORMATIVA O INTEGRADORA: Supera la desintegración de las otras escuelas, agrupando los diferentes factores del campo. Integra el proceso de elaboración de las estrategias con el contenido de las mismas, las estructuras organizacionales y los contextos.	9) Escuela ambiental: "Proceso reactivo"	Hannan y Freeman (1977); los teóricos de la Contingencia (finales de los sesenta: Alfred Chandler, Tom Burns, G.M. Stalkler, Paul Lawrence R., Jay W. Lorsch, y Joan Woodward en los cincuenta); (Pugh <i>et al.</i>).
	10) "Escuela" de la configuración: "Proceso de transformación"	Chandler (1962); Grupo McGill (Mintzberg, Miller etc. a finales de los setenta); Miles y Snow (1978).

Fuente: Elaborada con base en Mintzberg *et al.* (1999).

ra en el análisis a los diferentes actores de la organización, alejándose del racionamiento. Estas diferenciaciones, así como la serie de estudios que tienden a plantear nuevos enfoques y a sustentarse en planteamientos de autores recientes (y no en los de los clásicos, incluso ni siquiera ya en los de Mintzberg o Porter), han llevado a algunos analistas a concluir que el campo

de la estrategia es atomizado, poco riguroso en muchos de sus planteamientos, fragmentado, y otra serie de características que lo problematizan y que invitan a la realización de una serie de análisis rigurosos del mismo en el futuro cercano (Cf. Boissin, Castagnos y Guieu, 2003), algo de gran valía pero que, por lo pronto, escapa a los objetivos del presente texto.

Con todo, un vasto ejercicio de clasificación y caracterización, que es destacado para el campo y que está tomando fuerza en el ambiente académico y de negocios —aunque ya haya recibido críticas por parte de algunos analistas—, es el que desarrollan Mintzberg (1990) y, especialmente, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999). En este último trabajo, que resulta ciertamente comprensivo del anterior, los autores reconocen *diez* escuelas diferentes respecto al estudio de la estrategia, caracterizadas y agrupadas tal y como se muestra en la *tabla 1*.

Los principales planteamientos que Mintzberg *et al.* (1999) desarrollan en este trabajo coinciden, de hecho, con los que ya Mintzberg (1999) había promulgado con anterioridad en relación con que la perspectiva tradicional del campo se encontraba realmente lejos a la estrategia, puesto que ésta se encuentra, en lo fundamental, sustentada en una construcción de tipo holístico y conjuntivo —sistémico, si se quiere—; la cual, antes que separar los componentes y analizarlos de manera separada —tal y como es propio del proceso analítico seguido por la planeación tradicional—, procura entender “el todo” bajo determinados parámetros, conceptos, ideas y construcciones sociales. Desde esta perspectiva, la *dimensión informal* adquiere un nuevo valor para llevar a cabo cualquier proceso de comprensión-intervención organizacional; una dimensión que resulta tanto o más importante que la *formal*, en la que, como ya se ha indicado, se han concentrado la mayoría de aproximaciones tradicionales utilizadas en el campo.

¿Conclusión?

Si se trata de abordar la teoría organizacional a través de la configuración de escuelas, como parece ser la usanza, los textos que aborden esta empresa no pueden soslayar la consideración de un campo tan prolífico y de tan profundo impacto para las organizaciones de negocios como lo es el de la *estrategia organizacional*: un campo alrededor del cual al menos conceptos como proceso estratégico, prospectiva, calidad, competitividad, responsabilidad social, grupos de interés y los de análisis y diseño organizacional (por la compleja relación estrategia-estructura) deberían ser abordados. De hecho, parece curioso que planteamientos como los que se suelen agrupar ‘enfoques’ o ‘escuelas’ como el de ‘relaciones humanas’, ‘contingencias’ o de ‘desarrollo organizacional’, logren llamar la atención de los analistas en materia de las organizaciones y de la teoría de las organizaciones, citando entre uno y diez estudios a lo sumo, y no lo haga un campo que reúne tan amplia gama de trabajos⁴⁴, herramientas, formulaciones teóri-

cas y planteamientos directamente relacionados con el quehacer administrativo (la formulación de futuros y el efectivo encaminamiento de la organización, en tanto sistema, hacia ellos), así como con la naturaleza, la identidad y la vida misma de las organizaciones en las que éste encuentra su espacio de acción. Es más, es notable que ya en los textos que emprenden este tipo de esfuerzos se incorpore el campo (“escuela”, ya la llaman) de la calidad y no se aborde el de la estrategia, dos campos que dada su estrecha relación en el contexto de las organizaciones, no deberían estar el uno sin el otro.

Con todo, en cuanto a la evolución del campo, es importante anotar que la concepción estratégica no ha terminado de desarrollarse, cada enfoque nuevo ha incorporado lo mejor del anterior y ha procurado alejarse críticamente de lo que ha considerado como negativo; ha evolucionado —y lo sigue haciendo— de acuerdo con el cambio en el entorno y con las nuevas demandas, características y cadencias de las organizaciones; de hecho, se ha democratizado. Ha pasado del enfoque clásico de lograr una mejor participación en el mercado a la configuración de nuevos escenarios de desarrollo global del sistema organizacional. Una visión de ecosistema orientado a generar redes con proveedores, clientes y competidores en miras a obtener ventajas competitivas y generar valor. Un enfoque en el que es posible aplicar herramientas como la teoría de juegos, la teoría prospectiva y la generación de escenarios, el *benchmarking*, los juegos de guerra y el aprovechamiento de las competencias modulares, entre otros.

Por otra parte, respecto a las escuelas de negocios, podría señalarse como acertado el análisis que realizan Certo y Peter, al indicar que

las innovaciones curriculares introducidas recientemente en las escuelas de administración pueden afectar a los cursos de administración estratégica que se impartan en el futuro. En vez de ofrecer un curso que sea como un arquitrabe que corone e integre los conocimientos previamente adquiridos en otros cursos referentes a las diversas funciones directivas, algunas escuelas de negocios han comenzado a integrar el aprendizaje funcional desde el principio. Este proceder refleja el intento consciente de extender los beneficios del aprendizaje imperativo —que ha sido

⁴⁴ Algo que pudimos constatar al realizar el presente artículo, pues como el lector ilustrado podrá observar, a esta visión panorámica —esencialmente por efectos de espacio y de darle mayor valor a lo fundamental y lo más característico del campo, así como por los objetivos que se pretendían alcanzar al realizar este texto— escapan muchos otros autores, teorías y planteamientos.

siempre el objetivo de los cursos de política empresarial y de administración estratégica— por todo el plan de estudios. No es tarea fácil predecir el impacto que estos cambios puedan causar en los cursos de administración estratégica, puesto que los hemos ido conociendo a lo largo de estas últimas décadas. Sospechamos, sin embargo, que si bien parte del material pudiera estar presente en algún plan de estudios de pregrado o de estudios para el grado de MBA, los estudiantes seguirán teniendo necesidad de una experiencia única, estimulante e integradora (1997, pp. 5-6).

Con todo, el campo de la estrategia organizacional, tal y como es característico de la administración, así como de la teoría administrativa y de las organizaciones, aún está lejos de ser realmente “organizacional”. En general, su ámbito de aplicación se ha centrado en la empresa privada capitalista y aún mantiene su enfoque principalmente en el sector industrial. Sin embargo, la empresa es tan sólo “un tipo” particular de organización. Por lo cual, este terreno, así como el de la gestión organizacional, se encuentra aún frente a múltiples y muy variadas formas de desarrollo conceptual, teórico y práctico, sobre la base de organizaciones tan diversas como las de salud, educativas, estatales y civiles, entre otras. Estas, debido a su naturaleza e identidad, requieren planteamientos particulares y soluciones adaptadas a sus contextos y necesidades específicas, pero soluciones en materia de estrategia organizacional, en tanto, al fin y al cabo, como organizaciones son todas inevitablemente teleológicas.

Entonces podríamos preguntarnos al menos: ¿cuál será el desafío de la estrategia organizacional en el futuro cercano? Pues bien: desplazamientos masivos, un escenario de pobreza para la gran mayoría de la población y de impresionantes volúmenes de riqueza para un número reducido, crecimiento de las disparidades tanto de las naciones como de las organizaciones y de los individuos, escasez de recursos naturales, terrorismo, violencia, conflictos por el agua, muertes por oleadas de intenso calor y frío o por grandes inundaciones o incendios, y por qué no, tal y como lo denuncia Max Neef, la privatización de nuestra más profunda herencia genética, derivada de los adelantos relacionados con el genoma humano y con la protección a la propiedad intelectual; todos, sin duda, elementos que atañen a los diferentes actores sociales y que nos llevarían a cuestionarnos por ejemplo ¿cuál es, y cuál debe ser, la estrategia de la estrategia?

Por lo demás, desde esta perspectiva amplia, podríamos indicar que conviene concebir una proyección estratégica para nuestra nación (léase, si se quiere, un *pro-*

yecto de país), que involucre a los diferentes actores de nuestra sociedad, al Estado, a la sociedad y la economía (por supuesto a las organizaciones), bajo la adecuada interpretación de un entorno que nos constriñe, pero que también nos brinda oportunidades; una construcción identitaria, autóctona, que involucre la comprensión de los diferentes actores, objetos en juego, intereses y estrategias que componen nuestros subsistemas (los cuales, por su puesto, van mucho más allá del ejército, los paramilitares y la guerrilla, tal y como es la usanza en los análisis restringidos) y, particularmente, sus relaciones. Igualmente, los que conforman nuestro suprasistema, poniendo especial atención al marco institucional descrito en este texto, a las naciones desarrolladas y a las grandes corporaciones que, como se ha indicado ya, pueden ser más poderosas que los propios Estados-Nación en nuestros tiempos. Claro está, conviene también que nuestras organizaciones procuren, guardando las respectivas diferencias, hacer lo propio. De hecho, una enseñanza que deja clara la revisión del campo de la estrategia organizacional es que el futuro no está escrito, ique podemos construirlo!, enseñanza para la cual no se requiere entrar en el campo administrativo, sino en el literario y recordar aquella máxima de Machado: “Caminante no hay camino, se hace camino al andar”.

Referencias bibliográficas

- Akao, Y. (1994). *Hoshin Kanri. Dirección y planificación de empresas y despliegue de políticas*. Madrid: TGP-Hoshin, S.L.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow-Jones Irwin.
- Andrews, K., Christensen, C., Guth, W. & Learned, E. (1965). *Business Policy-Text and cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Addison-Wesley Longman.
- (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I., Declerck, R. & Hayes, R. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York: John Wiley.
- Beer, S. (1982). *Decisión y control*. México: Fondo de Cultura Económica.
- (1974). *Ciencia en la dirección. La investigación operativa en la empresa*. Buenos Aires: Ateneo.
- Boissin, J.P., Castagnos, J.C. y Guieu, G. (2003) Análisis bibliométrico de la teoría de gestión estratégica basada en recursos y competencias. *Innovar*, 21, 71-80.
- Bowman, E. (1995). Strategic History: Through Different Mirrors. *Advances in Strategic Management*, 11(A), JAI Press, 25-45.

- Bowman, E., Singh, H. & Thomas, H. (2002). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. *Handbook of Strategy and Management* (pp. 31-54). EUA: SAGE.
- Burbano, J. & Ortiz, A. (1995). *Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications Ltd.
- Carrance, F. (1986). *Les outils de planification stratégique au concret*. Tesis doctoral. Ecole polytechnique, Paris.
- Cazadero, M. (1997). *Las revoluciones industriales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Certo, S. & Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*. España: McGraw-Hill Irwin.
- Chandler Jr., A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Collins, E. & Devanna, M. (1994). *El MBA portátil*. México: Limusa.
- Corporación Calidad. (2000). *Prácticas exitosas en gestión*. (pp. 1-36). Bogotá: Corporación Calidad.
- _____ (1995). *Propuesta de calidad integral*. En *Colombia por la calidad*. (pp. 10-21). Bogotá: Corporación Calidad.
- Cuevas, H. (1993). *Introducción a la economía*. (5ª ed. aumentada) Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Decouflé, A. (1974). *La prospectiva*. España: Oikos-Tau.
- Dockès, P. (1999). Las recetas fordistas y las marmitas de la historia (1907-1993). *Innovar*, 13, 105-115.
- _____ (1998). Las recetas fordistas y las marmitas de la historia (1907-1993). *Innovar*, 12, 79-91.
- Drucker, P. (1995). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El ateneo (Ed. original en 1973).
- _____ (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- _____ (1964). *Managing for Results*. New York: Harper & Row.
- _____ (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Espejo, R. et al., (1996). *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management and Organization*. Chichester: Wiley.
- Eureka, W. & Ryan, N. (1994). *Despliegue de las políticas y estrategias de la empresa [Administración de políticas]*. México: Panorama Editorial, S.A.
- Falconi, V. (1996). TQC. Gerenciamento pelas Directices (Hoshin Kanri). Belo Horizonte: QFCO Universidade Federal de Minas Gerais.
- _____ (1992). *Gerenciamento de la rutina del trabajo cotidiano*. Belo Horizonte: QFCO Universidade Federal de Minas Gerais.
- Fayol, H. (1990). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos, Sucs., S.A.
- Gardner, R. (1999). *Juegos para empresarios y economistas*. España: Antoni Bosch, Editor S.A.
- Génélot, D. (1998). *Manager dans la complexité*. Paris: Insep.
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. México: Alfaomega.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- _____ (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- _____ (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 63-76.
- Hellriegel, D. & Slocun, J. (1998). *Administración*. México: International Thompson Editores.
- Henderson, B. (?) The Experience Curve Revisited. Boston: Boston Consulting Group.
- Henderson, B. (1984). The Application and Misapplication of the Experience Curve. *Journal of Business Strategy*.
- _____ (1970). *The Product Portfolio*. Boston: Boston Consulting Group.
- Hermida, J. & Serra, R. (1989). *Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor*. Buenos Aires: Macchi.
- Hill, C. & Jones, G. (1996). *Administración estratégica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Jeremy, D. (2002). Business History and Strategy. In Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. *Handbook of Strategy and Management* (pp. 436-460). EUA: SAGE.
- Kliksberg, B. (1975). *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. (3ª ed.) Buenos Aires: Paidós.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1991). *Elementos de administración*. (5ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Lauriol, J. (1996, octubre 11). Une analyse des représentations de la stratégie et de son management dans la production d'ouvrages de la langue française (ptexte préparé pour La journée recherche d'AIMS, FNEGE, France).
- Martinet, A. (1997). Planification Stratégique. In Simon, Y. & Joffre, P. (comps.). *Encyclopédie de Gestion* (pp. 2249-2265). Paris: Economica, Tomo II.
- _____ (1996). Pensée stratégique et rationalités: un examen épistémologique. *Papier de recherche*, 23. Lyon: Institut d'Administration des Entreprises.
- _____ (1984). *Management Stratégique, organisation et politique*. Paris: McGraw-Hill.

- McConkey, D. (1985). *Administración por resultados*. Bogotá: Norma.
- McNeilly, M. (1999). *Sun Tzu y el arte de los negocios: seis estrategias fundamentales para el hombre de negocios*. México: Oxford University Press.
- Miklos, T. & Tello, M. (2000). *Prospectiva*. México: Limusa.
- Mintzberg, H. (1999). *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*. Paris: Dunot. (Original en inglés, 1994; existe también versión en español).
- (1990). The Design School, reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). Safari en Pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégie. Paris: Village. (Original en inglés, 1998; existe también versión en español).
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (comps.). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos, casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Montoya, L. & Montoya, I. (2003) El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. *Innovar*, 21, 81-103.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Morin, E. (1996). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press México, S.A.
- Ordione, G. (1972). *Dirección por objetivos*. Barcelona: Labor, S.A.
- (1965). *Management by Objectives*. New York: Pitman.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Addison-Wesley.
- Paul, D. & Viollier, B. (1976). *Adapter la planification d'entreprise*. Francia: Éditions d'Organization.
- Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (2002). Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. *Handbook of Strategy and Management* (pp. 3-30). EUA: SAGE.
- Quinn, J. (1993). Estrategias para el cambio. En Mintzberg, H. & Quinn, J. (comps.). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos, casos*. (pp. 5-14). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Ramanantsoa, B. (1997). Stratégie. En Simon, Y. & Joffre, P. (comps.). *Encyclopédie de Gestion* (pp. 3026-3042). Paris: Economica, Tomo III.
- Ramírez, M. (2001). Las cuentas de la pobreza. *Comercio Exterior*, 51(2), 158-165.
- Rumelt, R., Schendel, D. & Teece, D. (eds.) (1994). *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schleh, E. (1961). *Management by Results*. New York: McGraw-Hill.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Shenhav, Y. (1997). Del caos a los sistemas: Los fundamentos de ingeniería en la teoría de la organización, 1879-1932. *Innovar*, 9, 42-63.
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Smida, A. (2004). Utilisation des ingrédients de prospective comme leviers de stratégie. *Innovar*, 23, 24-39.
- Steiner, G. (1969). *Top Management Planning*. New York: The Macmillan Co.
- (1963). *Managerial Long-Range Planning*. New York: McGraw-Hill.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona: Biblio empresa.
- Taylor, B. & Harrison, J. (1991). *Planeación estratégica exitosa*. Bogotá: Legis.
- Thibaut, J. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa*. Editorial Paraninfo.
- Van der Heijden, K. (1998). *Escenarios. El arte de prevenir el futuro*. México: Panorama.
- Van der Wee (1997). *Prosperidad y crisis. Reconstrucción, crecimiento y cambio, 1945-1980*. Tomo I. Barcelona: Folio.
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. In Emery, F. (ed.). *Systems Thinking* (pp. 70-85). UK: Penguin, Harmondsworth.
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *The Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Whittington, R. *What Is Strategy and Does It Matter?* London: Routledge, 1993.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge: MIT Press